

# Hjälten i linnepyjamas möter coachen i lagtröja

*En studie om hur ledarskap konstrueras i podcaster*

Elin Pajunen

Pro gradu-avhandling i ämnet organisation och ledning

Handledare: Astrid Huopalainen

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi 2020

<b>ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI</b> Abstrakt för avhandling pro gradu	
Ämne: Organisation och ledning	
Författare: Elin Pajunen	
Arbetets titel: <i>Hjälten i linnepyjamas möter coachen i lagtröja</i> En studie om hur ledarskap konstrueras i podcaster	
Handledare: Astrid Huopalainen	
Abstrakt:  Denna avhandling handlar om hjältehistorier, om ledarskap bortom det heroiska och individuella, om uppfattningen om den ideala ledaren och om paradoxer i ledarskap.  Syftet med avhandlingen är att undersöka hur heroiskt och postheroiskt ledarskap samt spänningar mellan dessa ledarskapsinriktningar konstrueras i en podcast.  Podcasten har blivit ett populärt medium på senare tid och har stark spridningskraft, samtidigt som relationen till lyssnaren är unik. Utbudet av podcaster i olika genrer är stort och växande, men podcastens roll inom samhällsvetenskaplig forskning är trots det relativt outforskad.  Empirin till avhandlingen består av avsnitt från den svenska intervjupodcasten <i>Framgångspodden</i> . I den samtalar framgångsrika personer och värden Alexander Pärleros om vägen till framgång och delar med sig av framgångstips. I de sju avsnitt som studeras medverkar framgångsrika företagsledare. Framgångsrika ledares sätt att tala om ledarskap har stort inflytande på samhället och idealbilder av ledarskap. Deras uttalanden i media både konstruerar och dekonstruerar ledarskap.  Avhandlingen har sin teoretiska utgångspunkt i heroiskt ledarskap, som utgår från tanken om en överordnad ledare, och postheroiskt ledarskap, som i motsats ser ledarskap som en kollektiv praktik. Även spänningar mellan ledarskapsinriktningarna behandlas. Utifrån tematisk analys undersöker jag hur dessa typer av ledarskap konstrueras i podcastens berättelser och samtal och hur ledarskap de framgångsrika ledarna framhäver. Transkriberingar av podcastavsnitten används för att illustrera iakttagelser.  Studien bekräftar det som tidigare forskning kunnat påvisa, att heroiska berättelser fascinerar mera än berättelser om kollektivt ledarskap. Resultaten visar även hur berättelser som exemplifierar postheroiska ledarskapsdrag trots allt innehåller heroiska ingredienser. Pärleros framställer ledarskap som isolerat från kontext, vilket gör att svartvita och idealiserade föreställningar om ledarskap skapas i podcasten. De flesta ledare talar om ledarskap i postheroiska termer, medan Pärleros behandlar ledarna som hjältar. Studien synliggör paradoxer i hur en bra ledare ska vara.	
Nyckelord: <i>Heroiskt ledarskap, postheroiskt ledarskap, podcast, paradoxer, framgång</i>	
Datum: 21.4.2020	Sidoantal: 92

# INNEHÅLL

<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 KONSTRUKTIONEN AV LEDARSKAPSIDEAL I MEDIA	2
1.2 VARFÖR PODCAST?	4
1.3 SYFTE	6
1.4 DISPOSITION	6
<b>2 TIDIGARE FORSKNING</b>	<b>8</b>
2.1 LEDARSKAP INOM ORGANISATIONSFORSKNINGEN	8
2.1.1 Ledarskapsforskningens utveckling	10
2.2 HEROISKT LEDARSKAP	13
2.2.1 Maskulinitet och vithet i heroiskt ledarskap	15
2.3 POSTHEROISKT LEDARSKAP	17
2.3.1 Det "feminina" i postheroiskt ledarskap	19
2.4 SPÄNNINGAR MELLAN HEROISKT OCH POSTHEROISKT LEDARSKAP	22
<b>3 MIN STUDIE</b>	<b>24</b>
3.1 PODCASTEN SOM MEDIUM	24
3.1.1 Definition av podcast	24
3.1.2 Podcastens utveckling	25
3.2 FRAMGÅNGSPODDEN	29
3.2.1 Avgränsning	32
3.3 ANALYS AV SEKUNDÄRDATA	35
3.3.1 Tidigare ledarskapsforskning som använt sekundärdata	36
3.3.2 Transkribering av material	37
3.3.3 Materialet och dess relation till den sociala kontexten	39
3.3.4 Bedömning av kvalitet	40
3.3.5 Etiska överväganden	41
3.3.6 Analysmetod	42
<b>4 ANALYS</b>	<b>44</b>
4.1 HEROISKT LEDARSKAP	48

4.1.1 Självpoffring för organisationens bästa .....	51
4.1.2 Ledaren som den vita mannen.....	55
4.1.3 Individualism i beslutsfattande och framgång .....	58
4.2 POSTHEROISKT LEDARSKAP .....	60
4.2.1 Chefen är borta: kritik mot heroiskt ledarskap .....	61
4.2.2 Kollektiva praktiker bakom framgång.....	66
4.2.3 Ledarskapet som social process: delaktighet och relationella färdigheter.....	67
4.3 SPÄNNINGAR MELLAN HEROISKT OCH POSTHEROISKT LEDARSKAP .....	75
4.3.1 Ledaren som emotionell versus rationell.....	75
4.3.2 Ledarskap som individuellt versus kollektivt.....	77
4.3.3 Spänningar mellan hur de olika sfärerna familj – arbete värdesätts .....	80
4.3.4 Från offentlig person till en i mängden.....	84
<b>5 AVSLUTANDE DISKUSSION.....</b>	<b>87</b>
5.1 PODCASTEN FRAMSTÄLLER IDEALBILDER AV LEDARSKAP – MEN SYNLIGGÖR SAMTIDIGT PARADOXER .....	87
5.1.1 Pärleros som framgångsförmedlare .....	88
5.2 PODCASTEN STÄRKER TANKEN OM DEN HEROISKA LEDAREN.....	89
5.3 HEROISKA INSLAG I LEDARNAS BERÄTTELSE .....	90
5.4 ATT STUDERA PODCASTER .....	92
<b>KÄLLOR .....</b>	<b>93</b>

# 1 INLEDNING

*"Welcome ladies and gentlemen. Let me introduce you to maybe one of the biggest podcasts in the world – Framgångspodden with Alexander Pärleros"*

Med dessa ord inleds den svenska podcasten *Framgångspodden*, som är Nordens största intervju-podcast med 2,5 miljoner lyssnare månatligen (Framgångspodden 2020a). Podcasten leds av Alexander Pärleros och i varje avsnitt har han en gäst som på något sätt varit framgångsrik i livet. Att bli inbjuden att gästa Framgångspodden är fint och få förunnat. I podcastens avsnittsbeskrivningar framställs gästerna som extraordinära och redan namnet Framgångspodden syftar till att det är en elit som deltar. I avsnitten får lyssnarna höra om gästernas väg till framgång, inspireras av deras karriärer och ta del av de bästa framgångstipsen. Valda avsnitt från Framgångspodden, närmare bestämt avsnitt med framgångsrika företagsledare, kommer att fungera som empiri för min studie.

Podcasten har blivit allt mer populär på senaste tiden och är ett medium med stark spridningskraft. Berglund, Lindgren och Packendorff (2019) konstaterar att medier såsom podcaster kan användas för att illustrera det växande behovet av att vara till nytta, vara ansvarsfull och beundransvärd i det neoliberala samhälle vi lever i. I detta samhälle vill vi tro att vår framgång och våra misslyckanden styrs av hur hårt vi arbetar. Utbudet av podcaster i olika genrer är stort och växer ständigt, men podcastens roll inom samhällsvetenskaplig forskning är trots allt relativt outforskad.

Det råder inget tvivel om att ledarskap är ett hett ämne i media. ”Vi lever i ett samhälle som hungrar efter ledarskap”, konstaterar Alf Rehn (Harald 2018). Att få insyn bakom kulisserna på framstående ledare är frestande. Rehn (2018) menar att man genom intervjuer med framgångsrika ledare ofta strävar efter att kunna kopiera ledarskapskunnande, även detta kan anses vara omöjligt. Öberg (2015) förklarar att när en person berättar sin livshistoria ges lyssnaren möjligheten att sätta sig in i den andras perspektiv och på så sätt få en förståelse för hur hen ska leva sitt eget liv. Framgångsrika ledares sätt att tala om ledarskap har därmed stor inverkan på samhället

och idealbilden av ledarskap. Jag vill därför undersöka hur ledarskap konstrueras i podcastsamtalen.

## 1.1 KONSTRUKTIONEN AV LEDARSKAPSIDEAL I MEDIA

Som inom samhällsvetenskapen redan länge konstaterats har media en viktig roll i hur synen på sociala fenomen, såsom ledarskap, konstrueras (se exempelvis McLuhan & Fiore 1967). Media förmedlar information och påverkar människors uppfattning om vad som är viktigt och aktuellt och skapar perceptioner av den sociala verkligheten (Chen & Meindl 1991). Hall (1997) konstaterar att vi ger ting mening i sättet vi presenterar dem, t.ex. genom ordval och vilka historier vi berättar, men också i valet av känslor, värderingar och bilder. Han menar att språket konstruerar dessa meningar och fungerar som ett medium genom vilka idéer, tankar och känslor framställs i en kultur. Detta gäller även hur ledare framställs eller framställer sig, eftersom innebörden av ledarskap på detta sätt formas i den specifika kulturella kontexten (Riad 2011). Enligt Holmberg och Åkerblom (2001) har media stort inflytande på vilka ledarskapsmodeller som produceras och betonas, i och med att medias uppgift är att spegla verkligheten. De understryker att förståelsen av ledarskap inte fås genom individuella erfarenheter utan snarare skapas en gemensam konstruktion av ledarskapsfenomenet i interaktionen mellan individer och sociala nätverk. Chen och Meindl (1991) visar på tydliga bevis för att förståelsen av ledarskap framförallt skapas i interaktionen med sociala aktörer, eller genom trendsättare, som Abrahamsson (1996) uttrycker det. Framgångspodden kan bedömas vara en trendsättare, exempelvis genom att ledarna som medverkar visar på ledarskapsideal och talar om ledarskap som skapat framgång. Som Grafström och Falkman (2017) konstaterar kan ledares berättelser och yttranden därmed ses som sätt att både konstruera och dekonstruera ledarskap. Sveningsson och Larsson (2006) kom i sin studie om ledarskapsidentitet fram till att mellanchefer framställer sina identiteter utifrån idealiserade konstruktioner av ledarskap som bl.a. skapas genom populärkulturella och mediala diskurser. Podcastavsnitten där framgångsrika ledare medverkar kan därför ha inflytande på den allmänna uppfattningen om ledarskap, vad det innebär att vara en bra ledare, vilken typ av ledarskap som anses vara eftersträfvansvärt och hur detta ledarskap kan uppnås.

Eftersom ledarskasfältet är brett är det nödvändigt att göra ytterligare avgränsningar i ledarskapsfokus. Podcastavsnitten i Framgångspodden är starkt individcentrerade då det är ledarens berättelser och framgång som behandlas. Det finns därmed belägg för att studera hur heroiskt ledarskap konstrueras, dvs. ledarskap som utgår från en överordnad ledare som genom hjältemodiga handlingar och personliga uppoffringar skapar framgång (Liu & Baker 2016; Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu 2014; Śliwa, Spoelstra, Sørensen & Land 2012; Pearce & Manz 2005). Rehn (2018) konstaterar att hur man än beundrar en framstående ledare är denne bara en del i en större helhet där det inte går att lyfta ut ledarskapskunnandet utan att beakta kulturen eller de följare som möjliggjort hen som ledare. Trots medvetenheten om att framgång är omöjlig att kopiera vill man ändå tro på något konkret och enligt Rehn (2018) är tanken om ”den stora ledaren” ett svar på detta. Beer (1999) konstaterar att då ledare ska berätta om vägen till framgång tenderar de att ignorera den betydelse och påverkan sociala nätverk och relationella aspekter haft för framgången och fokuserar istället nästan helt på egna beslut och ageranden. Fletcher (2004) framhåller att trots att sättet att tala om ledarskap på makronivå har blivit mindre individfixerat är de vardagliga berättelserna om ledarskap och ledarskapspraktiker fast i gamla föreställningar om heroisk individualism. Fortfarande förs mytiska sägner vidare som exempel på ledarskapsbeteende (Fletcher 2004). I Framgångspodden skildras gästerna, i alla fall av Pärleros, som en form av hjältar, bl.a. genom att de beskrivs som legender eller magiska gäster. Pärleros själv kan också ses som ansiktet för framgång, både utseendemässigt då han är en vit man, och genom sin egen livshistoria som delvis kan anses vara en hjältehistoria. Han har gått från en uppväxt under svåra förhållanden till att ha byggt upp en framgångsrik karriär. Hjälten är dessutom en central karaktär i många traditionella berättelser och sagor. Ofta handlar traditionella berättelser om att en dramatisk situation uppstår och en hjälte får i uppdrag att ställa allting till rätta (Boréus 2015). Detta upplägg är identifierbart i många av avsnitten i Framgångspodden. Hatch, Kostera och Kozminski (2006) märkte i sin studie av intervjumaterial med ledare att mängden berättelser som kunde identifieras i materialet var överraskande stor. Berättelser användes bl.a. för att förmedla företagets och personlig historia samt kommunicera identitet och för att hylla handlingar som inneburit mod (Hatch m.fl. 2006). Jag vill därför undersöka hurdan föreställning om ledarskap gästerna och Pärleros konstruerar i podcastsamtalen.

Samtidigt, i takt med plattare organisationsstrukturer och mer frihet till medarbetare, har tanken om en heroisk ledare börjat ifrågasättas och ses som något föråldrat (Salovaara & Bathurst 2018). Det postheroiska ledarskapet betonar det kollektiva och motsäger sig heroisk individualism (Grint 2010). Enligt Andersson (2018) anses ledaren i svenska organisationer vanligen ha en coachande roll och medarbetarna är ofta mer eller mindre självgående. Strannegård (2007) betonar att ledarskap är en modefråga där en ledare som håller sig till ett tidstypiskt ideal, som postheroiskt ledarskap kan anses vara, med stor sannolikhet får gensvar. Spänningen mellan det tidsenliga postheroiska ledarskapet och det attraktiva och romantiserade heroiska ledarskapet gör att jag vill studera hur dessa två motsättande ledarskapsriktningar konstrueras och står i strid i podcasten. Även om ledarskapsfälten är väl studerade har spänningarna mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap fått relativt lite utrymme inom forskningen. Ryömä (2020) betonar att man genom att studera olika kontexter kan få fram nyanserade spänningar mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap. Min studie undersöker dessa spänningar i en tidigare utforskad kontext, nämligen podcasten.

## 1.2 VARFÖR PODCAST?

Varför är det då mer relevant att studera hur heroiskt och postheroiskt ledarskap konstrueras i podcaster än i andra typer av medier? Det finns flera orsaker till att jag vill studera just en podcast. För det första är podcasten ett snabbt växande medium. Statistik från både Finland och Sverige bekräftar podcastens växande roll i medielandskapet. Internetstiftelsens studie *Svenskarna och internet 2019* visar att den största ökningen i digitala mätpunkter har skett för podcaster. Sedan 2015 har det totala podcastlyssnandet fördubblats och studien visar att 55 % av svenskarna (12+ år) idag lyssnar på podcast och av dem lyssnar ca 9 % dagligen (Internetstiftelsen 2019). I Finland har podcastens utveckling inte varit fullt lika snabb, men Radiomedias (2018) undersökning förutspår tillväxt för mediet även i framtiden, då resultaten visar att var fjärde finländare tänker lyssna mer på podcaster i framtiden. Undersökningen visar att 29 % av finländarna i åldern 15–64 år lyssnar på podcaster varje månad, medan Statistikcentralens siffror på podcastanvändning från 2017 visar att 16 % av finländarna i åldern 15–74 år har lyssnat på podcaster (Kohvakka & Saarenmaa 2019).



Trots att podcasten är en vital del av det digitala medielandskapet har den fått lite uppmärksamhet i vetenskapliga studier, och mycket av det som finns tillgängligt härstammar från podcastens tidiga och därmed inte särskilt framgångsrika år (Bottomley 2015). Madsen (2009) och Sellas (2012) har studerat podcastens koppling till radio, medan Berry (2006) och Dubber (2013) ur olika tidsperspektiv har studerat framtida potentialen för digital media med utgångspunkt i radion. Hur podcaster kan användas i undervisningssyfte har studerats av flera forskare, bl.a. av Evans (2008) och Lee m.fl. (2008). McClung och Johnson (2010) har undersökt motivation, mönster och lyssnarvanor hos personer som flitigt lyssnar på podcaster, medan Markman (2012) samt Markman och Sawyer (2014) har fördjupat sig i vad som motiverar podcastproducenter och vilka som ägnar sig åt att producera podcaster. Även om antalet vetenskapliga artiklar om podcaster är begränsat har bl.a. mediegrupper, marknadsforskare och teknikföretag samlat in data om podcaster (McHugh 2016). Likväl har lite fokus inom forskningen lagts på att undersöka exempelvis podcastkulturen och vilken kulturell artefakt podcasten är (Bottomley 2015). Podcasten har använts särskilt lite som empiri inom samhällsvetenskaplig forskning, och jag vill därför genom min studie bidra till att utforska och skapa ny kunskap om detta fält.

En annan orsak till intresset för att studera podcaster är att sättet att konsumera mediet skiljer sig från annan mediekonsumtion, t.ex. radio. ”Podcaster når mediakonsumenter i situationer som tidigare har varit utmanande, t.ex. under hushållsarbete eller idrott” (egen översättning), konstaterar Ylä-Anttila (2019) utifrån en studie om finländares konsumtion av podcaster. McClung och Johnson (2010) kom i sin studie om podcastlyssnare fram till att kontroll är den största orsaken till att välja podcaster framför radioprogram. Denna grundidé passar väl in i dagens on demand-samhälle. Att själv kunna styra över tidsanvändningen bidrar enligt McClung och Johnson (2010) till att lyssnandet blir ett aktivt nöje. De menar att podcastlyssnaren har större frihet än med radio att byta avsnitt och spola, vilket samtidigt leder till ett större krav på att varje minut av en story räknas och ska engagera lyssnaren. Å andra sidan kan det faktum att lyssnaren själv sökt fram och valt att lyssna på ett visst podcastavsnitt öka sannolikheten för att lyssnaren håller sig till avsnittet, då hen redan investerat tid i podcasten och dessutom ofta är bekant med varumärket från förut (McHugh 2016).

Även vad gäller relationen till lyssnaren är podcasten som medium speciell. McHugh (2016) hänvisar till tillgängligheten då hon menar att podcaster uppmuntrar till en ny genre av berättelser i ljudformat där relationen mellan lyssnare och producent är stark. Radiopratare talar ofta till ett utrymme, t.ex. en bil eller ett rum, medan podcastproducenter inte sällan talar till en örongång. Detta gör att podcaster allmänt taget kräver en mer familjär och avslappnad stämning (McHugh 2016). Tim Howard, framstående inom podcaster som exekutiv producent för podcasten *Reply All*, samt kunnig inom internetanvändning, menar i en intervju med Silvala och Erkkö (2019) att ”Podcasten får lyssnaren att leva sig in i andras tankar, livsstilar och problem starkare än något annat medium” (egen översättning). Podcasten som populärkulturellt fenomen är ett sätt att förstå vår samtid, kulturen och värderingar i samhället. Genom intervjusamtalen i Framgångspodden har jag dessutom möjlighet att studera personer som jag knappast själv skulle ha möjlighet att intervjua.

### 1.3 SYFTE

Eftersom Framgångspodden till stor del går ut på att framgångsrika personer, däribland ledare, berättar om sin framgång, vill jag undersöka hur heroiskt och postheroiskt ledarskap konstrueras i ett sammanhang där samtalen kretsar kring den enskilda individens liv och bedrifter. Hurdant ledarskap framhäver ledarna? Vilka berättelser om ledarskap och ledaren berättar de? I studien kommer samtalet mellan Pärleros och gästen att vara centralt. Det är därför värt att även beakta Pärleros roll i konstruktionen av heroiskt och postheroiskt ledarskap och hans betydelse för hur spänningar mellan dessa skapas i samtalen. Eftersom inte enbart berättelserna i podcasten är intressanta utan även andra delar av konversationerna kan ge viktig information är analysen tematisk istället för renodlat narrativ.

### 1.4 DISPOSITION

Efter detta inledande kapitel följer en genomgång av den teoretiska referensram som ligger till grund för min studie. Jag diskuterar ledarskapsbegreppet och ledarskapsfältets utveckling inom organisationsforskningen för att sedan gå djupare in

på heroiskt och postheroiskt ledarskap. Även studier som visar på spänningar mellan dessa ledarskapsinriktningar behandlas. Den teoretiska diskussionen fungerar som redskap för analysen längre fram i studien.

I det tredje kapitlet börjar jag med att diskutera podcasten och dess utveckling. Denna del av texten är till för att ge bättre insikt i podcasten som medium. Därefter går jag närmare in på min studie genom att presentera Framgångspodden och de avgränsningar jag gjort för att komma fram till de avsnitt jag valt att analysera. Jag diskuterar sekundärdata som datakälla, vilka för- och nackdelar det finns med att använda redan tillgängligt material och hur jag förhåller mig till det. Därtill presenterar jag kort övriga studier inom ledarskap som använt sekundärmaterial, även om jag inte funnit studier som använt podcaster. Jag går närmare in på hur jag transkriberat podcastavsnitten och hur det är att transkribera material som är klippt och på förhand planerat. Ytterligare diskuterar jag den sociala kontextens betydelse vid analys av massmediala källor. Jag redogör för kvalitetsbedömning och etiska överväganden vid analys av podcastmaterial och kapitlet avslutas med en genomgång av mitt tillvägagångssätt i analysen.

Kapitel fyra utgör analysen där transkriberingar från mitt empiriska material synliggörs och relateras till den teoretiska referensramen. Analysen är tematiskt strukturerad utifrån heroiskt ledarskap, postheroiskt ledarskap och spänningar mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap.

Det sista kapitlet sammanfattar de slutsatser jag vill argumentera för. Studiens empiriska, teoretiska och metodologiska bidrag diskuteras.

## 2 TIDIGARE FORSKNING

I detta kapitel behandlar jag den teoretiska referensramen för studien. Först redogör jag för ledarskap inom organisationsforskningen genom att belysa problematiken med hur ledarskap konstrueras och svårigheten med att definiera begreppet. Därefter sammanfattar jag ledarskapsteoriernas utveckling inom organisationsforskningen för att få en kontext för heroiskt och postheroiskt ledarskap. Heroiska och postheroiska ledarskapsteorier presenteras mer grundligt för sig, varpå jag behandlar skillnader och spänningar mellan dessa.

### 2.1 LEDARSKAP INOM ORGANISATIONSFORSKNINGEN

Strannegård (2007) konstaterar att ledarskap är ett ämne som fortsätter att intressera organisationsforskare, till stor del eftersom ledarskap ses som en viktig del av organisationens vardag. Han framhåller att ledarskap ofta presenteras som en konkurrensfördel, något som måste förbättras och således som lösningen på många problem i organisationer. Trots att ämnet har studerats ingående är konceptet ledarskap svårt att definiera, delvis eftersom det är så alldagligt. Palmer och Hardy (2000) noterar att en majoritet av alla ledarskapstexter inte definierar ämnet, vilket bekräftar att ledarskap är svårt att precisera. Enligt Parry och Bryman (2006) finns det dock gemensamma element som ofta förekommer i definitioner på ledarskap. Det första de tar upp är påverkan. Författarna menar att ledarskap är en påverkansprocess där ledaren har inflytande över andra och får följarna att handla på ett visst sätt. Det andra elementet som de betonar som förknippat med ledarskap är gruppkontext, dvs. att påverkansprocessen sker i en grupp. Gruppen är ofta men inte nödvändigtvis underordnade ledaren och ledarskapet behöver inte komma från den som är ansvarig utan vem som helst i gruppen kan utöva ledarskap (Parry & Bryman 2006). Det tredje elementet som Parry och Bryman (2006) ser som förknippat med ledarskap är mål, eftersom målsättningar styr riktningen på påverkansprocessen. Effektivt ledarskap är därmed sådant som bidrar till att uppnå gruppens mål (Parry & Bryman 2006). Palmer och Hardy (2000) konstaterar att vissa ledarskapsforskare ser ledarskap som en meningsskapande aktivitet som innefattar symboliska handlingar och processer som

skapar mening. Alvesson och Sveningsson (2003) poängterar dock att definitionen av ledarskap är beroende på gruppen i fråga. Att lyssna på hur olika grupper eller organisationer talar om ledarskap kan enligt dem ge ledtrådar om kulturen, men inte tolkas som fakta om ledarskap.

Variationen av definitioner på ledarskap indikerar på att ledarskap och det specifika som sker ute i organisationer och andra sociala sammanhang inte överensstämmer med varandra. Problemen som ligger till grund för detta är enligt Alvesson och Sveningsson (2003) att de sociala världar som intresserar ledarskapsforskare sällan låter sig kategoriseras. Dessutom har språkanvändningen sina begränsningar i relation till målet, dvs. att precisera mening genom definitioner (Alvesson & Sveningsson 2003). Yukl (1989) menar att majoriteten av ledarskapsteorierna saknar starkt stöd från empirin då många forskningsresultat, t.ex. om ledarskapseffektivitet, är motsägelsefulla och ofullständiga. Många är överens om att påverkansprocessen är central i ledarskap (Palmer & Hardy 2000; Yukl 1989), men en användbar definition av ledarskap bör hänvisa till ett fenomen som kan begränsas, eftersom det enligt Yukl (1989) inte är någon idé att likställa ledarskap med vilken som helst påverkansprocess. Som Alvesson och Deetz (2000) poängterar är ambitionen i ledarskapsbegreppet ofta att säga något relevant om ett brett spektrum. De menar att diversiteten i begreppet gör att en definition som strävar efter att vara konsekvent och universell berättar väldigt lite om fenomenets rikhet och komplexitet. Enligt Yukl (1989) behövs mer homogenitet och koherens för att ledarskapsfältet ska kunna utvecklas, men en gemensam definition skulle knappast vara möjlig då den bara skulle väcka nya intressen. Alvesson och Sveningsson (2003) framhåller att ifall definitionen på ledarskap blir för specifik uppstår ett dilemma. Eftersom många definitioner har så få saker gemensamt skulle det enligt dem leda till att allt -eller inget- kan ses som ledarskap, beroende på definition. Strannegård (2007) konstaterar att en utslätad definition av ledarskap är att se det som en genre inom vilken såväl utövare som akademiker skapar teorier, idéer och tolkningar.

Uppfattningen om ledarskap är betydande för hur människor försöker förstå olika fenomen i organisationer. I denna process har ledarskap fått en romantiserad roll och ses enligt Meindl, Ehrlich och Dukerich (1985) som något större än livet. De menar att orsaken till ledarskapets status är att det är svårt att förstå sig på vardagen, det viktiga men mångtydiga och diffusa som sker inne i organisationer. Alvesson och

Sveningsson (2003) betonar att synen på detta komplexa system av händelser i termer av ledarskap underlättar förståelsen, men leder lätt till att ledarskapets inflytande överskattas. En av orsakerna till den romantiserade föreställningen om ledarskap och den hjältemodiga synen på vad ledare gör och vad de kan uppnå är enligt Meindl m.fl. (1985) att ledarskap behandlas som en central organisationsprocess. Ledarskap ses som den mest betydande kraften i planerandet av organisationsaktiviteter. Ett antal oberoende och oklara händelser kan i efterhand rekonstrueras till medvetna handlingar som beskrivs som "ledarskap" (Meindl m.fl. 1985). Alvesson och Sveningsson (2003) betonar att data om ledarskap genomsyras av teori och forskning som grundar sig på antaganden om att ledarskap produceras effektivt, där ledarskapets relevans sällan ifrågasätts. Även Kerr och Jermier (1978) utmanar ledarskapets status och menar att ledarskap bäst kan tolkas som ett substitut för och en motsvarighet till banala processer i organisationer. Med tanke på att ledarskap är starkt förknippat med påverkan vore det dock, enligt Alvesson och Sveningsson (2003), absurt att ifrågasätta ledarskapets existens eller hävda att ledarskap inte har någon betydelse i organisationer.

### **2.1.1 Ledarskapsforskningens utveckling**

Ledarskapsfältet har i såväl teori som praktik utvecklats snabbt sedan början av 1900-talet och haft en betydande roll inom organisationsforskningen vad gäller att motivera anställda, upprätthålla principer samt kommunicera mål och visioner (Crevani, Lindgren & Packendorff 2010). Wood (2005) konstaterar att ledarskapsforskningen traditionellt sett varit ledarcentrerad där den individuella ledarens egenskaper, förmågor och handlingar varit viktiga. Barker (2001) menar att detta individfokus bidragit till att ledarskap som abstrakt fenomen blivit lösryckt från den kulturella kontexten där ledarskapet utövas. Parry och Bryman (2006) uppger att teoriinriktningar som utgår ifrån att ledare är något man föds till snarare än kan bli dominerade fram till slutet av 1940-talet. Efter det skiftade forskningen fokus till ledarnas beteende. I och med att beteende är något som kan förändras betonades utbildning i allt större grad (Parry & Bryman 2006). Crevani m.fl. (2010) förklarar att ledarskap som interaktionen mellan ledare och följare var en inriktning som fick fotfäste. Ett exempel på detta var betoningen på människor snarare än produktion i kommunikationen (Crevani m.fl. 2010).

Insikten om att organisationer inte verkar i ett vakuum har enligt Strannegård (2007) dominerat sedan mitten av 1900-talet. Han menar att synen på organisationer som öppna system bidrog till att samverkan med intressenter blev allt mer central inom forskningen. Crevani m.fl. (2010) poängterar att även situationsanpassat ledarskap, som framhåller att ledaren bör anpassa ledarskapet till den rådande miljön för att vara effektiv, blev populärt. Exempelvis kom man fram till att uppgiftsorienterat ledarskap är lämpligt i väldigt enkla eller mycket komplicerade situationer, medan socioemotionella ledarskapsstilar passar i de flesta andra fall (Crevani m.fl. 2010). Det situationsanpassade perspektivet fick enligt Parry och Bryman (2006) stor spridning, vilket också var förenligt med kontingensteorin som dominerade under 1970-talet. Denna inriktning tar enligt dem avstånd från tanken om universella teorier och betonar istället ramverk som utgår ifrån att allt beror på den rådande situationen. Under denna period blev Fiedlers (1967) modell för effektivt ledarskap populär. Parry och Bryman (2006) konstaterar att modellen utgår ifrån att ledare antingen är relations- eller uppgiftsorienterade och den har således drag av tidigare inriktningar som betonar personlighet. Detta tankesätt utvecklades efter hand och var populärt ännu under 1990-talet, men Parry och Bryman (2006) betonar även bristerna med teoriinriktningen. Den har kritiserats bl.a för att fokusera för mycket på ledaren och för att inte beakta interaktionen i gruppen i tillräckligt stor utsträckning (Parry & Bryman 2006).

I moderna ledarskapsteorier ses ledaren enligt Parry och Bryman (2006) som en medlem i en grupp och ledarskap ses som interaktionsprocesser där ledaren genom att skapa gemensamma föreställningar om framtiden inspirerar följarna. De s.k. nya ledarskapet som utvecklades under 1980-talet betonade att ledaren genom att uttrycka visioner definierar organisationens verklighet och de värderingar som stöder den (Parry & Bryman 2006). Crevani m.fl. (2010) konstaterar att en rad olika termer användes för att beskriva det nya ledarskapet och diskussionen om transaktionellt ledarskap i relation till transformativt ledarskap var central. En del forskare har sett dessa två inriktningar som ytterligheter på ett kontinuum, medan andra ser dem som två vitt skilda dimensioner (se exempelvis Bass 1985; Burns 1978). Det transaktionella ledarskapet betonar enligt Parry och Bryman (2006) tydliga riktlinjer och krav på vad som ska göras där belöningar förväntas styra följarnas beteende i rätt riktning. De konstaterar att ledarna och följarna därmed inte nödvändigtvis är enade om ett högre syfte. Transformativt ledarskap framhåller å andra sidan den sociala

relationen mellan ledare och följare där lojalitet, omtanke och delaktighet är centralt (Parry & Bryman 2006). Enligt Parry och Bryman (2006) betonas vikten av att kommunicera en vision som ledaren och följarna är villiga att följa och bl.a. karismatiska ledarskapsteorier kom att utvecklas från denna teori. Det nya ledarskapet hänger delvis ihop med ett intresse för berättelser om heroiska ledare, utifrån tanken om en visionär hjälte och som en följd av att forskningen med få undantag koncentrerats på ledare i toppen av hierarkin (Parry & Bryman 2006). Det nya ledarskapet är också förenligt med en ökad medvetenhet hos organisationer gällande mission (Parry & Bryman 2006). Istället för att betona omgivningen är det som sker intern och relationellt i fokus (Strannegård 2007).

Under senare tid har enligt Crevani m.fl. (2010) uppmärksamheten inom ledarskapsforskningen allt mer styrts in på perspektiv som betonar delat ledarskap, dvs. ledarskap som en kollektiv aktivitet. De konstaterar att istället för heroiska ledare av hög rang har ledarskapet i team blivit intressant. Ledarskap ses som en aktivitet som kan distribueras eller delas bland medlemmar i en organisation (Pearce & Conger 2003). Crevani m.fl. (2010) menar att ledarskapslitteraturen behandlar ett flertal olika synsätt som tar fasta på detta. De konstaterar att som en följd av och med fokus på det kollektivistiska, relationella och icke-auktoritära i ledarskap har postheroiska ledarskapsideal fått allt starkare ställning. Även Strannegård (2007) konstaterar att ledaren blir mindre viktig och istället riktas intresset på handlingsmönster som formar organisationer.

Strannegård (2007) ser ledarskap som en modefråga då det ibland ska vara tydligt och handfast medan det andra gånger bör vara mer relationellt och grundat i kultur och normer. Ledarskap äger således rum i takt med tiden där olika ledarskapsideal är mer eller mindre centrala under olika tidsperioder. Fellman, Jes Iversen, Sjögren och Thue (2008) betonar att ledarskapet i Norden är ett uttryck för de värderingar som utvecklats i förhållande till det omgivande samhället. Enligt Strannegård (2007) är ledarens roll nedtonad inom det nyinstitutionella synsätt som dominerat teorin i Skandinavien, och ledarskapsforskningen har överlag en relativt svag ställning jämfört med andra discipliner inom företagsekonomi.



## 2.2 HEROISKT LEDARSKAP

Att ledarskap är något som utövas av en person är ett tankesätt som har dominerat såväl den traditionella ledarskapsforskningen som organisationsteorin (Pearce & Manz 2005). Ledarskapslitteraturen är enligt Śliwa m.fl. (2012) full av berättelser om heroisk självupppoffring, och en del forskare ser detta som ett beteende som föredras. De menar att en av de mest beständiga myterna om ledarskap är den om den heroiska ledaren som gör stora personliga upppoffringar och tar stora risker för organisationens framgång. Ledaren förbinder sig till gemensamma syften såsom att utveckla anhängarna och förbättra samhället (Liu & Baker 2016; Śliwa m.fl. 2012).

Parry och Bryman (2006) konstaterar att fascinationen av ledarskap drevs på då neo-karismatiska ledarskapsteorier, teorier som betonar den fantastiska människan, fick ökad popularitet i slutet av 1970-talet. Detta bidrog enligt dem till den vördnadsfulla synen på ledarskap som visionärt och karismatiskt. Dinh m.fl. (2014) tillägger att den heroiska uppfattningen om ledarskap sedan utvecklades till ett framhävande av etiska och moraliska ledarskapsteorier, där altruistiskt beteende hos en ledare värdesätts. Blom och Alvesson (2015) tillägger att romansen kring ledarskap som något heltäckande och genomgott stärktes. Dessa framväxande konstruktioner av ledarskap som andligt och etiskt enligt Śliwa m.fl. (2012) bidrog till skapandet av normativa modeller för ledarskap baserat på omtänksamhet, ärlighet, pålitlighet och hängivenhet inför samhälleliga behov.

Gardner (1997) menar att myterna om stora historiska ledare bidrar till den heligförklarade föreställningen, som ofta är synlig i vetenskapliga texter om ledarskap. Śliwa m.fl. (2012) konstaterar att många ledarskapsteorier heligförklarar både ledare och ledarskapet som funktion. Enligt Agamben (2007) sätter denna föreställning ledarskapet i en position som oberörbart. Genom att på detta sätt spärras in blir godheten i ledarskap enligt honom upphöjd till något som inte ska utmanas. Śliwa m.fl. (2012) menar att de vackra fantasierna om ledarskap har gjort att ledarskapsteoretiker kan jämföras med skulptörer som skapar attraktiva bilder av ledarskap, formade för att tilltala såväl ledare som följare. Grint (2010:89) betonar också det heliga i ledarskapet och menar att ”det heliga i ledarskapets natur är inte så mycket elefanten i rummet utan själva rummet - utrymmet som tillåter ledarskap att fungera” (egen översättning). Enligt honom inkluderar ledarskap tre element som hör ihop med det heliga. De två

första är separationen mellan och uppoffringen av ledare och följare. Det självuppoffrande beteendet för ett gott ändamål är som tidigare nämnts centralt för den heroiska ledaren (Liu & Baker 2016; Dinh m.fl. 2014; Śliwa m.fl. 2012). Som ett exempel på detta nämner Śliwa m.fl. (2012) hur Lee Iacocca under sitt första år som vd för Chrysler, då företaget befann sig i en krissituation, sänkte sin månadslön till en dollar. Enligt Singh och Krishnan (2008) definieras självuppoffringen ofta som att ge upp egna intressen till förmån för följarnas, organisationens eller samhällets bästa. Det tredje heliga elementet är enligt Grint (2010) sättet som ledare tystar oron och motståndet hos följarna på. Sinclair (2005) menar att följarnas behov av hjältar leder till ett krav på att ledare, såväl formella som informella, ska återberätta sina berättelser så att de möter följarnas implicita behov och förväntningar. Senge (1990) konstaterar att:

ledare är hjältar – stora män (och ibland kvinnor) som går i bräsch när det blir kris. [...] I grunden är den traditionella föreställningen om ledarskap baserad på antaganden om människors maktlöshet, deras brist på egen vision och oförmåga att hantera förändringskrafterna, brister som bara kan rättas till av några få stora ledare. (Senge 1990:315) (egen översättning)

Kritiska forskare har poängterat problematiken med den glorifierade karaktären hos ledarskap som misslyckas med att beakta maktdynamiken (Grint 2010; Bligh & Schyns 2007). Nyare ledarskapsmodeller beaktar hur effektiviteten i framförallt kunskapsintensiva miljöer beror mindre på heroiska insatser från enskilda individer i toppen av hierarkin och mer på samarbete då ledarskapspraktiker fördelas genom organisationen (Sveningsson, Alvesson & Kärreman 2014; Fletcher 2004). Positionsbestämda ledare beskrivs av McIntosh (citerad i Fletcher 2004) som toppen av ett isberg och av Draft (2001) som vågskum i det djupa blå havet. Dessa metaforer betonar att de positionsbestämda ledarna är synliga och viktiga och att deras framgång därför kan misstas för att vara individuell, då de i själva verket bärs upp av större krafter och stöds av oändligt många aktiviteter som möjliggör framgången. Trots detta uppkommer enligt Grint (2010) samt Bligh och Schyns (2007) nya teorier som fortsättningsvis presenterar hjältemodiga föreställningar om ledare. Meindl m.fl. (1985) menar att den sociala konstruktionen av verkligheten i organisationer har höjt upp bilden av ledarskap till något som associeras med tyngd och hög status. Mytologin

och de liknelser som kopplas till ledarskap är enligt dem ett bevis på den mystik som begreppet genomsyras av. Människor fortsätter att överdriva betydelsen av karismatiska och heroiska ledares handlingar som orsaken till framgång eller misslyckande i organisationer, trots att det finns bevis för att kollektiva praktiker haft större betydelse (Khuruna 2003).

Beer (1999) ger uttryck för att egot och identiteten fungerar på ett sådant sätt att när man en gång uppnått ett mål är det naturligt att rekonstruera beteendet, liksom andras uppfattningar. Då kan man bortse från den hjälp man har fått och istället se framgången som en individuell handling (Beer 1999). Hatch m.fl. (2006) har studerat *Harvard Business Reviews* intervjuer med inflytelserika vd:ar under 1990-talet och undersökt hurdana berättelser personerna berättar. De upptäckte att drygt 90 % av alla berättelserna som framkom i intervjuerna var episka. De handlade exempelvis om hur en hjältemodig individ mot alla odds lyckats nå ett åtråvärt mål och framgång, trots hinder på vägen. Dessa berättelser förknippades enligt dem ofta med känslor av stolthet och beundran. Även Liu och Baker (2016) påvisar hur berättelser om den vita heroiska ledarens resa förmedlats i media som ett uttryck för den vita ledarens överlägsenhet. Halsall (2016) visar i sin studie hur det heroiska ledarskapets attraktivitet stärks genom vd:ars (själv-) biografier där företagsledare blir kändisar.

### **2.2.1 Maskulinitet och vithet i heroiskt ledarskap**

Ledarskapsstudier som inriktat sig på genus har obestriddigt demonstrerat hur utövandet av ledarskap är att utöva genus (se exempelvis Fletcher 2004; Angouri 2001). Även Schein (2001) betonar ledarskapsfältets starka koppling till maskulinitet. Rehn (2018) konstaterar att mannen är ikonen för ledarskap där samhället förväntar sig en företagsledare i slips och kostym, ofta porträtterad i hjältemodiga ställningar. Den allmänna bilden av den heroiska ledaren, oberoende av vilken kontext det handlar om, är som Binns (2008) beskriver:

Den heroiska ledaren är en tuff, självförsörjande, stridslysten man som jobbar långa dagar, prioriterar resultat framför familj och relationer, kontrollerar sina känslor och som aldrig visar svaghet. (Binns 2008:601) (egen översättning)

Faktumet att den heroiska ledaren associeras med en man blir därmed tydligt. Enligt Fletcher (2004) är egenskaper som är utmärkande för heroiskt ledarskap också sådana som ses som typiskt maskulina. Individualism, bestämdhet, kontroll och dominans är socialt tillskrivna män och maskulinitet, även om både män och kvinnor kan besitta dessa egenskaper (Acker 1990).

Calvert och Ramsey (1992) menar att vita män i stor utsträckning har skapat organisationer och anpassat ledarskapspraktiker så att de möter manliga behov, värderingar och upplevelser av världen runtomkring. Även om det inte är möjligt att helt isolera egenskaper hos vit man-modellen finns det enligt dem vissa antaganden som stöder den och resulterar i en dominans av stereotypiska maskulina beteenden i organisationer. Ofta är de så djupt befästa att de tas för givet och därmed blir osynliga (Calvert & Ramsey 1992). Rehn (2018) konstaterar att militärens maskulina romantik ännu idag är närvarande i organisationer. Han menar att det hårda och maskulina ledarskap som återfinns i dessa kontexter upplevs som heltäckande och svårt att ifrågasätta. Även Calás och Smircich (1991) anser att teoretiseringar av ledarskap som inte tar hänsyn till genusdynamiken kan förstärka den maskulina dominansen. Exempelvis är hierarkiska system starkt kopplade till tävlingsinriktning, som är typiskt maskulint (Vecchio 2002). Tanken om att rationalitet anses guida organisationstänkandet är en annan aspekt som Calvert och Ramsey (1992) tar upp. Mindre rationella egenskaper såsom att vara emotionell, kreativ och solidarisk, egenskaper som enligt forskarna ofta tillskrivs kvinnor, blir därmed nervärderade. Ändå är det enligt Calvert och Ramsey (1992) just dessa egenskaper som ofta verkar krävas för att göra organisationer mer konkurrenskraftiga.

Liu och Baker (2016) konstaterar att kritiska frågor om vithet blir oroväckande frånvarande i ledarskapslitteraturen. Vithet ses som normen, vilket bl.a. bevisas av Nkomo (1992) som pekar på studier som belyser hur prefixet *vit* sällan förekommer i beskrivningen av forskningssampel, medan andra rasrelaterade grupper beskrivs med prefix. Riad (2011) menar att ras överlag är antingen ett nertystat ämne eller presenterat som en del i en bred diversitetskategori i ledarskapslitteraturen. Hon poängterar att trots att heroiska ledarskapskonstruktioner förekommer i såväl vetenskapliga som mediala diskurser utgår majoriteten av de existerande teorierna från att ledarskap är rasneutralt. Enligt bl.a. Grimes (2002) bidrar en exkludering av ras

från organisationsstudier till att vithet som osynlig norm förstärks. Hon menar att olikheter ignoreras och vita människors antaganden auktoriseras.

Även Liu och Baker (2016) visar hur utövandet av ledarskap är starkt sammankopplat med att göra vithet. I deras studie undersöktes vithetens roll i hur vita filantropiska ledare i Australien tolkades av media. De påvisar den osynliga närvaron av vithet i ledarskapsdiskurser och hur denna dolda närvaro upprätthåller vit makt och ett vitt privilegium. Enligt Riad (2011) är förståelsen av ledarskap beroende av maktrelationer i den specifika kulturella kontexten. Maktrelationerna formar enligt henne hur man definierar och identifierar ledarskap. Det är därför värt att undersöka ifall denna dolda anda även förekommer i andra kulturella kontexter.

## 2.3 POSTHEROISKT LEDARSKAP

Förespråkare av ledarskapsteorier som utgår från en karismatisk ledare, en storman, där typiska sociala och intellektuella egenskaper såsom intelligens och gott omdöme särskiljer ledare från följare, har enligt Reicher, Haslam och Hopkins (2005) blivit allt mer sällsynta. De menar att det helt enkelt inte finns några tillförlitliga bevis på att karaktärsdrag som särskiljer ledare från icke-ledare skulle existera. Enligt Rehn (2018) är ledarskap snarare en insats, något som ledare och följare bygger sinsemellan. De komplexa utmaningarna i dagens organisationer har lett till decentralisering av beslutsfattande och färre hierarkiska nivåer (Spinuzzi 2015). Plattare organisationer och större självständighet bland anställda har enligt Salovaara och Bathurst (2018) gjort att tanken om den heroiska ledaren har börjat ifrågasättas och motarbetas.

Medan traditionella ledarskapsstudier i stor utsträckning handlar om att heligförklara ledarskapet, handlar studier i postheroiskt ledarskap om att skapa myter som motsäger detta helgande (Śliwa m.fl. 2012). Ryömä (2020) konstaterar att det under det senaste decenniet har skett en ökning i antalet postheroiska ledarskapsstudier som antagit en position som makt *tillsammans med* istället för makt *över*. Grint (2010) framhåller hur idealet i postheroiskt ledarskap starkt motsäger sig dominansen hos heroiska ledare och deras mäktiga berättelser. Istället betonas distribuerat ledarskap, där alla ska vara ledare så att ingen är det (Grint 2010) och så att vem som helst i organisationen, under rätt premisser, kan ansvara för ledarskapet (Badaracco 2002). Rehn (2018) anser dock

att postheroiska ledare på något sätt ska vara primus och sticka ut, men att det inte för den skull innebär att de ska tjänas som hjältar. Han menar att ledare kan vara framför andra men inte förmer än andra. Den formella titeln är inte avgörande för ledarskapet, utan ledarskapet är uppdelat och socialt konstruerat (Salovaara & Bathurst 2018). Denna typ av ledarskap kräver enligt Fletcher (1994) relationella färdigheter, emotionell intelligens och en öppenhet för att lära sig av andra oavsett position i organisationen. Crevani, Lindgren och Packendorff (2007) konstaterar att forskning inom postheroiskt ledarskap således har skiftat fokus från individen, dvs. ledaren, till att istället betona ledarskapet utifrån egenskaper i sociala relationer.

Den postheroiska synen på ledarskap har enligt Fletcher (2004) tre typiska drag som skiljer den från mer traditionella individualistiska uppfattningar. Hon menar att ledarskapet är mångriktat, den sociala processen i interaktioner betonas, och ledarskapet bidrar till kollektivt lärande. För det första ses ledarskap som en praktik som är gemensam och fördelad på olika nivåer i en organisation (Fletcher 2004). Perspektivet visar på ett skifte från meritokrati till teamwork, delat ansvar och kollektiv framgång (Fletcher 2004; Conger 1989). Salovaara och Bathurst (2018) poängterar att det finns ett flertal former av postheroiskt ledarskap, men pluraliteten i ledarskapet är central, oavsett om det handlar om distribuerat eller uppdelat ledarskap, roterande ledarskap eller samhällsförankrat ledarskap.

För det andra uppfattas ledarskap som en social process, där interaktionen mellan organisationsmedlemmar är väsentlig (Fletcher 2004). I denna relationsbaserade syn på ledarskap är dynamik och interaktiva påverkansprocesser centrala (Pearce & Conger 2003). En av de första som förespråkade postheroiskt ledarskap var Mary P. Follet som talade om "law of the situation" (Follet 1924). Perlow (2003) samt Morrison och Milliken (2000) menar att personer i ledarskapsposition utöver förmågan att tala för sina idéer också bör kunna ta ett steg tillbaka och vara öppna för att ledas av andra. De konstaterar samtidigt att de som enligt position har mindre auktoritet måste kunna tala ut om sina idéer. Morrison och Milliken (2000) tar upp problematiken med organisatorisk tystnad som ett kollektivt fenomen i organisationer där anställda inte vågar tala ut om problem inför ledaren. Ledaren kan uppfatta negativ feedback från lägre nivåer i hierarkin som mindre legitim och mer hotande för sin makt och trovärdighet jämfört med om feedbacken hade kommit uppifrån (Morrison & Milliken 2000). Fletcher (2004) ser även hon ledande och följande som två sidor av samma

relationella färdigheter som alla medlemmar i en organisation behöver för att kunna jobba i ett ömsesidigt beroendeförhållande.

Slutligen ser man inom den postheroiska riktningen ledarskap som något som bidrar till kollektivt lärande (Fletcher 2004). De sociala interaktionerna anses enligt Senge (1990) resultera i lärande och tillväxt för såväl organisationen som för de individer som är involverade. Fletcher (2004) betonar att det kollektiva lärandet kräver en miljö där ledarskapet skapar förutsättningar för ny kunskap. Hon ser det postheroiska ledarskapet som en framväxande process mer än som ett uppnått tillstånd. Postheroiskt ledarskap kopplas ofta till vad som fordras av chefer för att göra utveckling möjlig, t.ex. betonas chefens stödjande och hjälpande roll för att göra medarbetarna mer företagsamma och självständiga (Sveningsson m.fl. 2014). Att uppmärksamma medarbetarna, lyssna och småprata med dem är således vardagsaktiviteter för ledare (Badaracco 2002).

De fördelar som räknas upp som stöd för postheroiskt ledarskap är många. Ur ett individuellt perspektiv kan exempelvis stress och oro minskas då ledarskapet delas (Döös, Hanson, Backström, Wilhelmson & Hemborg 2005). Således kan det göras lättare att uppnå balans mellan arbete och privatliv (Crevani m.fl. 2007). Sett ur ett medarbetarperspektiv är delat ledarskap enligt Lambert (2002) jämförbart med beslutsfattandet i många familjer, i alla fall västerländska, där båda föräldrarna deltar i beslutsfattandet. Crevani m.fl. (2007) konstaterar att framförallt unga är vana med teamarbete där inslag av delat ledarskap är vanligt. Genom att fördela ledarskapet bland motiverade personer skapas mer engagerade, flexibla och motståndskraftiga organisationer jämfört med vertikala hierarkier (Spinuzzi 2015). Crevani m.fl. (2007) menar att det kan vara lättare att genomföra en förändring då olika intressen är representerade redan i beslutsfattandet och organisationen kan dra nytta av den bredare kunskapsbas som delat ledarskap innebär. Dessutom blir organisationen enligt dem mer stabil och mindre sårbar då allt inte hänger på en persons ageranden och åsikter.

### **2.3.1 Det "feminina" i postheroiskt ledarskap**

Även om jag själv tar avstånd från alltför svartvita föreställningar om maskulina och feminina egenskaper, speciellt vad gäller postheroiskt ledarskap, är diskussionen kring

det postheroiska ledarskapets koppling till genus värd att nämna. Enligt Svenningsson m.fl. (2014) beskrivs postheroiskt ledarskap ibland som en feminisering av chefskap. Egenskaper som förknippas med postheroiskt ledarskap, såsom empati, gemenskap, samarbete och sårbarhet, är enligt Fletcher (2004) typiskt feminina. Hon menar att associationen av typiskt feminina beteenden med nyare ledarskapspraktiker därför har ansetts ge kvinnor en fördel i dagens organisationer. Yukl (2002) talar om den feminina fördelen och menar att kvinnor är bättre på interpersonella relationer, inkludering, maktodelning och fostrande av följare och att kvinnor därmed borde vara förstklassiga ledare. Att kvinnor i praktiken skulle ha en fördel stämmer enligt Fletcher (2004) dock inte. Hon menar att relativt få av dem som förespråkar postheroiskt ledarskap är kvinnor. En rad olika orsaker till detta har konstaterats, bl.a. att empirin inte lyckats stödja hypoteser om hur män och kvinnor konstruerar ledarskap (Vecchio 2002) och att de kvinnor som tagit sig till toppen sällan menar att en feminin ledarskapsstil bidragit till deras effektivitet (Fletcher 2004).

Fletcher (2004) poängterar genom sin studie en paradox i det postheroiska ledarskapet. Ledarskapet ses som köns- och till viss del maktneutralt, både i teorin och i praktiken, samtidigt som teorierna betonar att ledarskap är en social process där inflytandet från sociala nätverk är centralt. Hon menar att postheroiskt ledarskap inte är köns- och maktneutralt, utan istället rotat i sociala interaktioner där att göra kön, att göra makt och att göra ledarskap är sammanflätade. Det finns enligt henne en fara i att inte beakta köns- och maktfaktorers roll i sociala interaktioner då den ledande diskursens strukturer, normer och arbetssätt inte utmanas och ifrågasätts. Egenskaper som kännetecknar heroiskt och postheroiskt ledarskap reflekterar enligt Fletcher (2004) inte nödvändigtvis beteendet hos män och kvinnor, men hon menar att de idealiserade föreställningarna om maskulina och feminina egenskaper sätter press på män och kvinnor att definiera sig själva i förhållande till stereotypierna. Fletcher (1999) anser att postheroiskt ledarskap tolkas olika beroende på om det utförs av en man eller av en kvinna. Enligt henne gör djupt rotade könsscheman om beteendet att en man som utför postheroiskt ledarskap ses som nytänkande, medan det är svårare att särskilja postheroiskt ledarskap som något nytt ifall det utförs av en kvinna, då beteendet uppfattas som typiskt kvinnligt.

Rehn (2018) tar fasta på problemet i sättet att tala om ledarskap. Han menar att ledarskapets alla möjligheter ännu inte har öppnats i diskursen, utan alltför lätt fastnar



i gamla bekanta föreställningar om ledare inom det militära eller hockeytränaren. Detta bidrar enligt honom till att ledare lyfter fram sina hårda och maskulina sidor, eftersom världen önskar det. Samtidigt kan detta hårda ledarskap anses representera något dåliga chefer utövar. Rehn (2018) menar att omtanke och omsorg är viktiga ingredienser i ledarskapet, men eftersom det framstår som feminint talas det sällan om ledarskap i dessa termer.

Som grund för den heroiska synen på ledarskap finns logiken om effektivitet, som är djupt rotad i "maskulina" föreställningar om vikten av att producera inom arbetslivet (Fletcher 2004; Schein 2001; Collinson & Hearn 1996). Logiken som ligger till grund för den postheroiska synen på ledarskap är däremot enligt Fletcher (2004) djupt rotad i "feminina" föreställningar om att utveckla människor, vilket har en koppling till familjesfären. Hon betonar att dessa två sfärer, dvs. arbete och familj, är socialt konstruerade som separata, där färdigheter inom den ena sfären ofta utesluter den andra och där båda är kopplade till varsitt kön. Dessutom menar hon att dessa två sfärer är olikvärdigt uppskattade, då arbete inom jobbsfären ses som komplext, kunskapsrikt och något som kräver utbildning, medan familjesfären är kopplad till hushållsarbete och ses som något obildat, naturligt medfött och beroende av karaktärsdrag. Fletcher (2004) anser att västvärldens definitioner på maskulinitet och femininitet är rotade i en rad föreställningar om kännetecknen för de olika sfärerna. Hon ser det som viktigt att bli varse dessa sfärer för att förstå betydelsen av kön inom de båda ledarskapsinriktningarna. Samtidigt ser hon det som viktigt att notera att den könskopplade separationen är mer en myt, grundad i sociala konstruktioner, än verkligheten. Med andra ord är man delaktig i båda sfärerna, men idealiserade föreställningen om könskopplade attribut tar sig uttryck på en diskursiv nivå i hur könsidentiteter uppträder och förväntas agera (Fletcher 2004).

Sinclair (2005) betonar dock att man kan ifrågasätta den heroiska arketyper i dagens värld, då en jämnare fördelning mellan könen vad gäller familjeansvar och satsning på karriär gör det svårare att finna stöd för heroisk maskulinitet i ledarskap. Även Vecchio (2002) betonar att den endimensionella könsuppdelningen i maskulinitet och femininitet som två ytterligheter har förändrats. Enligt Fletcher (2004) är dock föreställningen om kön och makt så djupt rotad och emotionellt laddad att det inte hjälper att betona det kognitiva, t.ex. genom att skapa nya ledarskapsteorier, för att ändra föreställningarna.

## 2.4 SPÄNNINGAR MELLAN HEROISKT OCH POSTHEROISKT LEDARSKAP

Rehn (2018) konstaterar att ledarskap i grunden är paradoxalt. ”Det handlar om att visa utan att visa något. Det är att skapa ett utrymme genom att begränsa det. Det är att ropa väldigt tyst” (egen översättning) (Rehn 2018:14). Enligt Fletcher (2004) kan heroiskt och postheroiskt ledarskap i mångt och mycket ses som varandras motsatser då det individuella blir det kollektiva, kontroll blir till lärande, jaget blir till jaget i relation och makt över blir till makt tillsammans med.

Trots stödet för mer kollektiva ledarskapspraktiker är den heroiska föreställningen om ledare och heroiskt ledarskap i praktiken delvis bestående (Salovaara & Bathurst 2018; Diefenbach & Sillince 2011). Även om postheroiskt ledarskap är trendigt och aktuellt är enligt Rehn (2018) sanningen den att ledare vill vara hjältar och följare vill ha en hjälte att följa. Han lyfter fram att ett motiv till stödet för heroiska ledare är att följarna måste ha en riktig gestalt att följa för att ledarskapet ska betyda något. Fletcher (2004) konstaterar att den postheroiska synen på makt som delad lätt kan uppfattas som maktlöshet, något som inte associeras med en ledare. Hon menar att berättelser om postheroiskt ledarskap blir komplicerade för både ledare och följare att rekonstruera, då det finns en press på att berättelsen ska kvarhålla oförändrade associationer till ledarskap som inkluderar individuella handlingar, makt och kontroll.

Salovaara och Bathurst (2018) konkluderar också att framgångsberättelser och idealiserade föreställningar om organisationer och ledarskap helt enkelt säljer bättre än den diffusa verkligheten. De kom i sin studie av organisationer som ideologiskt och strukturellt sett är praktexempel på postheroiskt ledarskap fram till att man även i dessa organisationer misslyckades med att utöva ledarskap som makt tillsammans med istället för makt över. Enligt dem finns det praktiska problem med att implementera pluralt eller ledarlöst ledarskap.

Även annan nyare ledarskapsforskning har belyst ledarskapets motsägelsefulla natur (Ryömä 2020). Rehn (2018) noterar att när forskare försöker avgöra vilka drag som är typiska för en bra ledare är svaren ofta motsägelsefulla. Parush och Koivunen (2014)

åskådliggör hur spänningen mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap ger en motstridig bild av gott ledarskap genom att konstatera att:

Ledare förväntas leda men också bli ledda, vara i kontroll men också överlåta kontroll, vara beräknande men också lekfulla, planera men också hänge sig till händelseförlopp, tala men också lyssna, se helheten men också de små detaljerna osv. (Parush & Koivunen 2014:108) (egen översättning)

Även Rehn (2018) konstaterar att ledaren ständigt måste balansera mellan två ytterligheter:

[Ledaren] måste visa kunnande utan att skryta om det och ödmjukhet utan att börja krypa. [Ledaren] måste visa att hen förtjänar sin position utan att förmedla att hen är överordnad andra. [Ledaren] bör stå rakryggad utan att sväva. (Rehn 2018:149) (egen översättning)

Rehn (2018) menar ytterligare att ledaren samtidigt som hen är en analytisk tänkare ska våga lyssna på sin intuition och vara en hejande kamrat men en som man inte är uppnosig mot. Enligt Ryömä (2020) bidrar dessa spänningar till höga förväntningar och press på ledare i utövandet av ledarskap. Ju närmare vardagliga praktiker man kommer desto mer konkreta blir spänningarna (Ryömä 2020).

### 3 MIN STUDIE

Detta kapitel börjar med att jag redogör för podcasten som medium. Jag reder ut podcastbegreppet och mediets utveckling. Därefter presenterar jag Framgångspodden och beskriver hur jag gått till väga i avgränsandet av studien. Eftersom det inte finns specifika metoder för analys av podcaster redogör jag för analys av sekundärdata, presenterar några tidigare studier inom ledarskapsfältet som utgått från sekundärkällor och beskriver hur jag transkriberat mitt material. Jag konstaterar massmediala källors starka relation till den sociala kontexten och diskuterar kvalitetsbedömning och etiska överväganden vid studiet av podcastmaterial. Slutligen redogör jag kort för hur jag gått till väga i analysen av empirin.

#### 3.1 PODCASTEN SOM MEDIUM

Att studera podcaster är relativt nytt inom vetenskaplig forskning. Detta avsnitt är till för att belysa mediets inflytande och bakgrund. Podcastbegreppet definieras och podcastens ganska korta historia presenteras. Därefter redogörs kort för tidigare studier där podcaster använts.

##### 3.1.1 Definition av podcast

Det råder tvetydigheter angående såväl podcastbegreppets ursprung som dess betydelse. En podcast kan definieras både ur ett tekniskt och ur ett innehållsmässigt perspektiv. Menduni (2007) fokuserar på det förstnämnda då han definierar podcasting som en typ av distribution av ljudinnehåll där en speciell mjukvara möjliggör prenumeration på webbflöden så att innehåll kan tas emot periodvis. I podcasttermen förenas ny teknik, i form av iPod och engelskans portable som står för bärbar, med gammal teknik, dvs. broadcasting som syftar på radiosändning (Tulley 2011). Bottomley (2015) konstaterar att även om begreppet podcast till en början syftade på ljudmaterial som prenumereras på via webbflöden inkluderar termen idag i stort sett allt ljudinnehåll på nätet som kan lyssnas på on-demand. McElhearn, Giles och Herrington (2006) menar att många ser tidlösheten, att man kan lyssna när som helst,

som ett definierande kännetecken för en podcast. En podcast kan syfta på såväl enskilda avsnitt som på en hel serie, och ofta förekommer säsonger på samma sätt som med tv-serier (Bottomley 2015). Termen podcasting beskriver såväl produktion som konsumtion av podcastinnehåll (McHugh 2016).

### 3.1.2 Podcastens utveckling

Som Bottomley (2015) noterar lades grunden till podcasten år 2000 då mjukvaruutvecklaren Dace Winer publicerade en ny version av RSS (Rich Site Summary), en teknik som möjliggör prenumeration av webblänken. Han konstaterar att det med denna version blev genomförbart att sända digitala ljudfiler i RSS-länken. Bottomley (2015) poängterar dock att det var först år 2004 som det som började kallas podcasting uppkom som teknik. Han framhåller att journalisten Ben Hammersly myntade uttrycket i *The Guardian* 2004 i en beskrivning av den ljudrevolution av självständig onlineradio som ägde rum. iPoden var då marknadsledande och sågs som en synonym till bärbara mediaspelare (Bottomley 2015; Madsen 2009). En del källor, bl.a. Lee, McLoughlin och Chan (2008) samt McClung och Johnson (2010), hävdar däremot att det var MTV-programledaren Adam Curry som låg bakom ordet då han tröttnat på att det tog så lång tid att ladda ljudfiler från nätet och därför började utveckla RSS. Berry (2006) menar att det tack vare att programmet hade öppen källkod var enkelt för andra att vidareutveckla det, vilket resulterade i iPodder, dvs. ett program som gjorde att ljudfiler kunde laddas ner till en iPod. Oavsett upphovsman spred sig podcasttermen runtom i världen i mitten på 00-talet.

Friess (2015) konstaterar att podcaster till en början var så tekniskt svåränvända på andra apparater än datorer att endast de mest tekniskt kunniga visste om deras existens. År 2005 uppgraderade Apple till iTunes 4.9, vilket var den första mjukvaran som stödde podcaster och Friess (2015) menar att det därmed blev enklare för vanliga användare att söka efter och prenumerera på podcaster. Enligt Berry (2006) gav ordet podcast 6000 Googleträffar år 2004, medan siffran i slutet av 2005 var över 61 miljoner. Bottomley (2015) konstaterar dock att podcasten under åren 2005 till 2013 hade svårigheter att nå genomslag som massmedium. De främsta orsakerna till detta var enligt honom konkurrensen från andra medier, främst från online video såsom YouTube. Det var därför svårt att tjäna pengar på mediet. Dessutom var själva

begreppet podcast nära associerat med Apples iPod, som under den pågående smartphoneeran redan sågs som föråldrad (Bottomley 2015).

Trots svårigheterna dog podcastingen aldrig ut, utan växte saktas men säkert i såväl antal lyssnare som producenter. I juli 2013 överskred Apple en miljard prenumerationer på podcaster via iTunes, något som var en stor milstolpe för ett medium som knappt existerat ett decennium (Bottomley 2015). Det stora genomslaget för podcaster kom enligt McHugh (2016) hösten 2014 då true-crime podcastserien *Serial* publicerades. *Serial* är en spinn-off på den amerikanska radiostorytellingshowen *This American Life*, som har sänts regelbundet sedan 1995. I *Serial* blandas liknande berättartekniker som i *The American Life* och avsnitten byggs upp på ett spännande sätt (McHugh 2016). *Serial* engagerade lyssnarna, som diskuterade mysterierna i olika forum och därmed bidrog till att podcasten fick ökad spridning och publicitet. Detta kom att kallas ”the Serial effect” (Quirk 2015). Medieintresset för podcasting efter *Serial* syntes även i form av en ökning i listicles (McHugh 2016), dvs. artiklar som baserar sig på och byggs upp kring listor, i detta fall angående bästa podcaster (se exempelvis Sundberg 2019). Berry (2015) beskriver hur podcasting gick från att vara en nischad aktivitet till att bli en mainstream mediaplattform. Han menar att även om *Serial* hade en stor roll i podcastens uppsving, inte minst i USA, bidrog den fortsatta tekniska utvecklingen också till framgången. Utvecklingen av iTunes på iPads och iPhones underlättade ytterligare användningen (Berry 2015). Det faktum att internet med tiden blivit snabbare har bidragit till en mängd olika podcastplattformar, där podcaster publiceras och kan lyssnas på utan nedladdning. Den auditiva boomen och sättet att dela ljudmaterial ledde till att ny teknik förenades med gammal berättartradition (Tulley 2011). Det faktum att podcasten gett nytt liv till dessa till viss del bortglömda traditioner, såsom radiodokumentär, är enligt Markman (2015) en stor orsak till podcastens framgång och popularitet.

I Finland har podcasten inte utvecklats lika snabbt. Så sent som 2018 tillsatte Institutet för de inhemska språken ordet *podcast-lähetys*, dvs. podcastsändning, i den finska ordlistan (Klemettinen, 2018). I Sverige har utvecklingen skett betydligt snabbare. Ordet *podd* tillsattes i Svenska Akademiens ordböcker redan 2005 (Svenska Akademien 2019). Ordet *podd* syftar dock förutom på podcast även historiskt sett på den bärbara apparat som använts för att ladda ner och spela upp ljudfiler. Radiomedias (2018) undersökning angående finländares podcastanvändning bland 15–64-åringar visar att

ålder starkt korrelerar med hur väl man känner till podcaster. Av deltagarna under 30 år kände nästan 90 % till vad en podcast är och siffran totalt sett på samplet var 69 %.

Enligt Bottomley (2015) råder fortfarande oenighet bland forskare huruvida podcasten är en vidareutveckling av radion eller ett separat nytt medium. Traditionellt sett är det RSS-webbflödet som möjliggör prenumeration som särskiljer podcaster från att streama radio och annan nedladdningsbar ljudmedia online. I flera tidiga studier, såsom Berry (2006), behandlas podcasting som en utvidgning av radio och inte som ett separat medium. Gränsen mellan radio och podcast är och blir om än mer diffus. Bottomley (2015) konstaterar att exempelvis ett radioprogram som har sparats och flyttats online kan klassas som podcast, samtidigt som publicerade podcastavsnitt kan sändas som traditionell radio. Enligt Berry (2016) bör inte podcasten och radion ses som varandras hot, utan istället behandlas som parallella medier mellan vilka samma innehåll sömlöst kan färdas.

Menduni (2007) menar att podcasting som social praktik ses som mer individuell än radiolyssning. Detta eftersom podcastlyssnandet involverar ett förhållande med producenterna, inte som en institution utan som kamrater (Menduni 2007). Dessutom finns enligt McHugh (2016) inte samma behov för introduktion och kontextuellt prat i podcaster, då intimiteten är en annan och lyssnaren självmant har valt att lyssna. I Framgångspodden har dock influenser från radion till viss del anammats, vilket syns i att avsnitten och gästerna alltid presenteras som en introduktion till själva podcasten. Podcaster är många gånger mer informella än radioprogram. Innehållet består ofta av mycket prat och är inte på förhand styrt i lika stor utsträckning (McHugh 2016). Samtalet är ofta mer centralt i podcaster än i radioprogram. Pratiga podcaster, eller så kallade chumcasts, innebär att två eller flera värdar samtalar på ett vardagligt sätt kring ett ämne på ett sådant sätt att lyssnaren känner sig inkluderad i ett privat samtal (McHugh 2016). Dessa podcaster har även en potential att få minoritetsröster hörda. Ett exempel på detta är Florini (2015) som belyser hur svarta podcastare i USA utmanar vitheten som associeras med podcasting. Ralli (2005) diskuterar hur podcaster kan användas av religiösa grupper då lyssnandet på så kallade godcasts kan ersätta deltagande i gudstjänst.

I och med podcastens utveckling har de offentliga radiopratarens roll förändrats och självständiga podcastnätverk har blivit allt vanligare (McHugh 2016). Podcastskapare

har en frihet att utforma egna regler och prova på nya saker som offentliga radiojournalister historiskt sett inte har gjort. Andersson (2007) konstaterar att det idag finns podcastproducenter som verkar på en hobbynivå med en liten skara lyssnare där samtalsämnen kan vara spontana, samtidigt som även journalister och andra mediepersonligheter kan ha välutformade program med tusentals lyssningar. Framgångspodden passar in på det senare, då podcastavsnitten har ett gemensamt tema, dvs. framgångsberättelser, och innehåller vissa återkommande segment. Dessutom är Pärleros en offentlig person.

Statistikcentralens studie om podcastanvändning i Finland år 2017 visar att män oftare lyssnar på podcaster än kvinnor (Kohvakka & Saarenmaa 2019). De flesta lyssnar på podcaster via smarttelefonen och motiv till att lyssna är bl.a. trivsel, avslappning och lärande (Kohvakka & Saarenmaa 2019). Radiomedias (2018) studie om finländares podcastanvändning visar att 1/3 av podcastlyssnarna fokuserar bara på podcasten när de lyssnar, medan ungefär lika stor andel lyssnar i samband med hushållsarbete och motsvarande siffror gäller för lyssning i samband med resor och transport. Samma undersökning visar även att lyssnarvanorna skiljer sig mellan finländska män och kvinnor. Podcaster som berör musik och aktuella händelser eller nyheter är populära bland båda grupperna, medan kvinnor enligt statistiken i stor utsträckning lyssnar på podcaster som berör relationer och familj, samt skönhet och hälsa (Radiomedia 2018). Teknologi, idrott och komedi är å andra sidan populära teman bland männen (Radiomedia 2018).



### 3.2 FRAMGÅNGSPODDEN



Källa: URL: <https://www.radioplay.se/framgangspodden> (Hämtad 4.12.2019).

Framgångspodden är en kommersiell podcast som startades i april 2015 och produceras av Bauer Media. Podcasten finns fritt tillgänglig på bl.a. Spotify och Apple Podcasts. I nuläget finns över 350 avsnitt tillgängliga och nya avsnitt utkommer två gånger per vecka. Originalversionerna av avsnitten är i snitt 60–90 minuter långa, men för varje avsnitt finns även en förkortad version på ca 30 minuter. I min studie utgår jag från originalversionerna, eftersom teman behandlas mer på djupet i dessa, men de korta versionerna används också för att få en snabb överblick av innehållet i de olika avsnitten. Utöver det faktum att kända och aktuella personer från näringslivet medverkar och att podcasten är den största i sitt slag i Norden valde jag just Framgångspodden eftersom jag inte själv aktivt har lyssnat på den och därmed inte hade starka förutfattade meningar om innehållet.

Pärleros intervjuer kan ses som livshistorieintervjuer, där frågorna till informanterna ställs utifrån specifika syften och teman. Vissa teman och segment är återkommande i avsnitten. Alla avsnitt har samma vinjettmusik och börjar med att en man på engelska med amerikansk accent välkomnar lyssnaren till podcasten. Podcasten presenteras som ”maybe one of the biggest podcasts in the world”, vilket redan i inledningen markerar podcastens eftersträlvade status. Vem det är som säger detta framkommer dock inte. Därefter presenterar Pärleros gästen, sammanfattar gästens meriter och går kort igenom vad som kommer att behandlas i avsnittet. Efter detta spelas igen en bit av vinjettmusiken och först därefter börjar samtalet med gästen. Samtalen har en avslappnad ton och inte sällan går man igenom gästens karriär och milstolpar i karriären i kronologisk ordning. Även svåra perioder i personens liv tas upp. I början av programmet ställs ofta frågor om personens barndom och morgonrutiner. I intervjuerna i podcasten är styrningen från Pärleros större än vid en fri livsberättelse och hans roll som medproducent är tydlig. Det är därför oundvikligt att också beakta hans roll i samtalen.

*De tre sista frågorna* är ett återkommande segment i slutet av alla avsnitt. Segmentet inleds med att en bit av vinjettmusiken spelas och samma mansröst som i början av programmet säger ”Now it’s time for tre sista frågor” och musiken tystnar. Därefter ställer Pärleros tre frågor till gästen. Frågorna varierar en aning beroende på vem som gästar, men ofta frågar Pärleros efter ett tips för att bli lycklig i livet, ett tips för att lyckas som entreprenör, hur man kan komma i kontakt med gästen eller vem personen skulle vilja se som gäst i Framgångspodden. Återkommande segment i de analyserade avsnitten presenteras mer i detalj i analysen.

Framgång och att förmedla framgångstips är ett tydligt syfte med podcasten. Detta konkretiseras exempelvis genom att lyssnarna kan prenumerera på nyhetsbrev som sammanfattar de bästa citaten och de bästa tipsen från de olika avsnitten. Utöver att lyssnare kan prenumerera på nyhetsbrev turnerar Pärleros runt om i Sverige med en framgångsföreläsning. På Framgångspoddens hemsida beskrivs den som:

Den mest framgångsfyllda föreläsningen i hela Sverige. Alexander Pärleros tar publiken igenom en upplevelse som både är spännande, skrämmande och inspirerande. Han delar med sig av de bästa tipsen från över 300 av Sveriges mest framgångsrika personer. (Framgångspodden 2020b)

Dessutom har Pärleros gett ut *Framgångsboken*, som handlar om Pärleros resa mot ett framgångsrikt liv och i boken delar han dessutom med sig av verktyg och tips för att nå framgång (Framgångspodden 2020c).

Poddindex (2020) publicerar veckovis statistik på räckvidden för svenska podcaster. Räckvidden grundar sig på antalet unika lyssnare. Statistik från de tio första veckorna under 2020 visar att Framgångspodden placerar sig bland de tio främsta podcasterna i Sverige sett till räckvidden (Poddindex 2020). Statistiken inkluderar såväl kommersiella podcaster som public service-podcaster. Figuren nedan visar räckviddens utveckling mellan vecka 8 och vecka 11 år 2020, där lyssnarantalet för Framgångspodden ligger kring 120 000.

**Figur 1:** Framgångspoddens räckvidd vecka 8 – vecka 11 för år 2020.



Källa: Poddindex (2020).

### 3.2.1 Avgränsning

Det som till en början var mest oklart för mig var vilka teoriområden jag skulle fokusera på och därmed vilka teman i podcasten jag skulle granska. Innan jag alls hade bekantat mig desto mer med podcasten hade jag funderat ut olika teoriområden som intresserar mig och som eventuellt kunde kopplas till empirin. Ett alternativ var att fokusera på hur framgångsrika personer talar om strategierna bakom framgången, dvs. strategi som diskurs. Andra alternativ var att avgränsa studien till att gälla ledarskap eller specifikt kvinnligt ledarskap, entreprenörskap eller innovation och hur personerna i podcasten talar om dessa teman. Jag valde att utgå från empirin för att få en överblick över vilka teman och teoriområden som det kunde finnas tillräckligt med material om och för att samtidigt begränsa antalet avsnitt som jag skulle studera. Bryman och Bell (2013) konstaterar att tillgång till en stor mängd data gör det möjligt att analysera subgrupper eller delmängder. Detta var något jag strävade efter i min avgränsning.

Jag började med att gå igenom vilka personer som intervjuats och läsa beskrivningarna till avsnitten. Gemensamt för så gott som alla avsnitt är att personerna som intervjuats är svenskar och intervjuerna är därför nästan genomgående på svenska. I podcasten intervjuas bl.a. entreprenörer, företagsledare, investerare, politiker, författare, föreläsare, artister, idrottare och olika typer av influerare. För att göra en grov avgränsning valde att göra en lista på de personer som har en tydlig koppling till näringslivet. Jag noterade namn och yrkesroll eller vilken koppling personen har till näringslivet. Listan bestod till största delen av entreprenörer, men även olika typer av företagsledare och coacher samt politiker inkluderades. Det som gjorde sorteringen utmanande var att en stor del av deltagarna är mångsysslare och har exempelvis blivit entreprenörer efter sin idrotts- eller musikkarriär. Jag valde att inkludera dem i vars avsnittsbeskrivning entreprenörskapet eller motsvarande koppling till näringslivet nämndes, även om personerna haft mer betydande karriärer inom andra områden. Listan (fram till 12.9.2019) bestod av 109 namn. Elva av personerna hade under årens lopp deltagit två gånger i podcasten, vilket gjorde att antalet avsnitt totalt blev 120. Av de 109 namnen var 43 kvinnor och 66 män.

Efter att ha läst avsnittsbeskrivningarna och fått reda på vilka personer som medverkat i podcasten insåg jag att många av deltagarna hade en koppling till ledarskap. För att

göra ytterligare en avgränsning som kunde hjälpa mig att välja teoriområde valde jag därför att markera de personer som jobbar i ledarskapsposition eller i vilkas avsnittsbeskrivningar ledarskap nämns som ett samtalsämne. Det visade sig att minst 34 personer hade denna koppling till ledarskap, dvs. i minst 34 avsnitt kunde samtalsämnena förväntas behandla ledarskapsfrågor. Av deltagarna i dessa avsnitt var 11 kvinnor och 23 män. Eftersom ledarskap intresserar mig och det visade sig finnas empiri om detta, även ur ett kvinnligt perspektiv, valde jag att i min studie undersöka hur framgångsrika ledare talar om ledarskap och undersöka hurdant ledarskap som konstrueras i avsnitten.

För att ytterligare avgränsa materialet valde jag att i första hand utgå från att de avsnitt där väldigt framgångsrika ledare medverkar, t.ex. sådana som fått pris och utmärkelser för sitt ledarskap eller inflytande och personer som i avsnittsbeskrivningarna framställs som framgångsrika ledare. Jag såg det också som en möjlighet att inkludera podcastavsnitt som publiceras under skrivandets gång, ifall de uppfyller kriterierna. Jag fann sju avsnitt som passar min avgränsning. De avsnitt som jag analyserar är följande:

#### Avsnitt 128: Azita Shariati – Från krig i Iran till Sveriges mäktigaste kvinna (1h 36min)

*"Hon är utnämnd till Sveriges mäktigaste kvinna årets super talang och årets superkommunikatör Azita kom hit som flykting från Teheran och började i köket på en restaurang till att idag klättrat och blivit VD [för] Sodexo med över 8000 anställda. Vi pratar om den gripande flykten till Sverige på liv och död. Hur blir man en bra ledare[?] Hur blir man en bra säljare och bygger starka relationer"*

(Avsnittsbeskrivning i Apple Podcasts)

#### Avsnitt 120: Ledarskap & Lifehack med Jonas Bonnier (1h 38min)

*"Toppavsnitt med Jonas Bonnier, författare, företagsledare, filosof. Hur är det att vara född i en av Sveriges rikaste familjer och vad är nackdelarna? Jonas har aldrig skrivit deckare och brukar inte läsa thrillers. Men i hans nya storsäljande bok 'Helikopterrånet' skildrar han ett av de mest spektakulära brotten i Sveriges historia. Han har haft en av de tyngsta jobben i Sverige då han var VD för Bonnier Koncernen. Massor med tips hur man blir en bra ledare"*

*och förhandlare. Varför sa han alltid ja till möten oavsett vem som fråga? Sjukt intelligent person i ett spännande avsnitt du kommer slukas in i direkt"*

(Avsnittsbeskrivning i Apple Podcasts)

#### Avsnitt 112: Fabian Bengtsson Siba/NetOnNet (1h 39min)

*"Gripande inspirerande avsnitt med affärsledaren Fabian Bengtsson. Han var VD på familjeägda bolaget SIBA när han blev kidnappad 2005 och satt i en trälåda i 17 dagar. Vi pratar om denna hemska berättelse, meningen med livet och hela hans resa inom ledarskap, reklam, PR, genomslagskraft med sitt entreprenörskap. Du kommer garanterat förändra hur du ser på saker och ta med dig massor med tips efter detta spännande avsnitt med en av Sveriges främsta ledare"*

(Avsnittsbeskrivning i Apple Podcasts)

#### Avsnitt 75: Frida Boisen (1h 45min)

*"Frida Boisen! I avsnitt 75 möter jag kvinnan som vunnit tidningsvärldens Oscarsgala i sociala medier. Med ett CV som chefredaktör på Plaza Kvinna, GT och Topphälsa kan hon nu titulera sig som Årets Superkommunikatör, Sveriges bästa digitala ledare och digital chef på Bonniers tidsskrifter [sic] samt krönikör på Expressen. Anteckna hennes tips om sociala medier, hör oss prata om bröllopet hon hoppade av, föräldrarnas tragiska bortgång och reportagen om porrklubbar. En sann förebild och inspiratör!"*

(Avsnittsbeskrivning i Apple Podcasts)

#### Avsnitt 55: Jan Carlzon (1h 13min)

*"'Sas-Janne' är en av världens mest välkända ledare, med boken 'Riv Pyramiderna' som ligger till grund för oerhört många bolag. Redan vid 32 års ålder var han VD [för] Ving – yngsta någonsin i branschen, sedan vidare till Linjeflyg och SAS. Ett fullmatat avsnitt med spännande historier till hur man blir en bra ledare och verkligen lyckas med sina livsmål"*

(Avsnittsbeskrivning i Apple Podcasts)

#### Avsnitt 47: Nicholas Högberg VD 3 (1h, 5min)

*"Sveriges absolut främsta ledare, vunnit priser som Årets chef, Årets ledare och är VD för Operatören 3. Låt mig presentera ingen mindre än Nicholas Högberg. Han vände tre från att gå i förlust till att istället vinna flera miljarder på bara några år. Vi pratar även om tuffa tiderna som när hans pappa gick bort och tips för att lyckas med sina mål"*

(Avsnittsbeskrivning i Apple Podcasts)

#### Avsnitt 23: Veronica Hedenmark (42min)

*"Veronica Hedenmark har en sjukdom med medfödd benskörhet som gjort att hon fått sitta i rullstol hela sitt liv och blivit väldigt kort. Hon grundade VH Assistans som nu har 1000 anställda Samt fått barn, [en av] 15 personer i världen. Otroligt avsnitt"*

(Avsnittsbeskrivning i Apple Podcasts)

Av de avsnitt som jag valt är alla relativt gamla avsnitt. Avsnitt 23, som är det äldsta, är publicerat 8.9.2015 och det hittills nyaste avsnittet jag valt, avsnitt 128, är publicerat 9.8.2017. Värt att notera är att avsnittsbeskrivningen till avsnittet med Veronica Hedenmark är väldigt kort och i den framkommer varken ledarskap som samtalsämne eller att Hedenmark skulle ha prisbelönats för sitt ledarskap. Efter att ha lyssnat på avsnittet kom det ändå fram att ledarskap hade en viktig roll och att Hedenmark bl.a. fått pris som en av Sveriges hundra bästa ledare under 40. Detta såg jag som en tillräcklig grund för att inkludera avsnittet i studien. Efter hand då jag bekantat mig med podcasten och avsnitten i fråga fann jag motiv för att utgå från heroiska och postheroiska ledarskapsteorier och undersöka hur dessa typer av ledarskap konstrueras i podcasten.

### 3.3 ANALYS AV SEKUNDÄRDATA

Att göra en sekundäranalys av data innebär att de som skapat och samlat in data inte varit medvetna om studiens syfte (Bryman & Bell 2013). Materialet, som i mitt fall podcastavsnitten, har inte skapats i vetenskapligt syfte och har därmed inte styrts av

forskarens uppfattningar och värderingar. Att påverkanseffekten från forskaren kan bortses har en positiv inverkan på studiens validitet. Trots det formas studien av mina egna val som forskare, t.ex. av vad jag valt att analysera, vad som finns representerat och vad jag valt att inte lyfta fram. Det går därmed inte att bortse från min aktiva roll. Att utnyttja sekundärdata har ändå flera andra fördelar. Tillgången till material kräver få resurser från forskarens sida, då det som ska analyseras redan finns tillgängligt. En annan fördel med att analysera sekundärdata är att samma data kan analyseras upprepade gånger och på olika sätt, vilket kan bidra till nya tolkningar (Bryman & Bell 2013).

Även om insamlandet av data inte är resurskrävande bör forskaren noggrant bekanta sig med informationsmängden för att materialet ska få den form som behövs. Då materialet är obekant krävs tid för att lära känna det (Bryman & Bell 2013). I mitt fall lyssnade jag igenom den kortare versionen av ett stort antal avsnitt av Framgångspodden innan jag hade gjort min avgränsning. Jag lyssnade därtill igenom originalversionerna av de avsnitt jag valde att inkludera i studien före jag började transkribera. Dessutom lyssnade jag på en del för studien icke-relevanta avsnitt för att bättre få en uppfattning om podcastens struktur och kontexten. Atkinson och Coffey (2004) betonar intertextualitet, dvs. att dokument, eller i det här fallet podcastavsnitt, inte står för sig själva utan bildar ett nätverk av relationer till andra dokument.

### **3.3.1 Tidigare ledarskapsforskning som använt sekundärdata**

Fastän podcaster använts sparsamt som sekundärdata i samhällsvetenskapliga studier finns det desto fler studier som använt annan typ av sekundärdata, inte minst inom ledarskapsforskning. Holmberg och Åkerblom (2001) har genom att studera artiklar i fem stora svenska tidningar undersökt hur föreställningar om ledarskap reproduceras i media. Grafström och Falkman (2017) har studerat en ledares vardagliga kommunikation i social media med fokus på Twitter. Andra ledarskapsforskare som använt sig av sekundärdata är Liu och Baker (2016), som genom att analysera tryckt media, både text och bilder av vita filantropiska ledare i Australien, studerat hur vithet stöder den heroiserade föreställningen i media av etiska eller moraliska ledare. Forskning i självbiografier och motsvarande kulturella genrer är växande men ännu rätt så ovanligt inom organisationsforskningen (Adamson & Kelan 2019). Ledares



självbiografier som sekundärdatakälla har studerats av bl.a. Adamson och Kelan (2019), Phillips och Rippin (2010), Watson (2009) och Sims (1993).

Mediarepresentationen av ledarskap ur ett genusperspektiv har även studerats. Elliott och Stead (2018) har genom diskursanalys kritiskt undersökt hur kvinnligt ledarskap representeras i populärpress i Storbritannien under finanskrisen 2008–2012. Även Mavin, Elliott, Stead och Williams (2016) har genom att studera tv, självbiografier, radionyhetsmedier och tryckt media studerat hur kvinnliga ledare och chefer framställs i media. Studien gjordes genom en kombination av bl.a. kritisk diskursanalys och tematisk analys. Därtill har Kapasi, Sang och Sitko (2016) studerat kvinnliga ledares självbiografier för att förstå hur könsspecifikt ledarskap konstrueras och presenteras i media.

### **3.3.2 Transkribering av material**

Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) betonar vikten av att skriva ut sitt material för att lära känna det och inleda tolkningsarbetet redan vid transkriberingen. Robertson (2018) menar att många forskare inom narrativ forskning ser det som en absolut nödvändighet att skriva ut sitt material. Jag transkriberade alla de sju avsnitten i sin helhet för att få en helhetsuppfattning av innehållet och samtidigt minimera risken för att viktiga delar av materialet går förlorade. Exempelvis kan spänningar mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap framgå i enstaka delar av avsnitt och därmed lätt gå förlorade vid en första lyssning.

Då jag transkriberade och analyserade podcastavsnitten kunde jag inte ta ställning till gester, grimaser, inspelningsmiljön eller annat förnimbart som kan vara värt att beakta vid en vanlig intervju. Enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) kan oväntat och intressant material framkomma när bandspelaren är avstängd, utanför själva intervjusituationen. I mitt fall är podcastavsnitten klippta. Någon annan har bestämt vad som är viktigt och inte och jag har därmed inget annat val än att utgå från det publicerade materialet. Öberg (2015) konstaterar att det alltid är en avvägning i relation till syftet då en livsberättelse, som intervjuerna i Framgångspodden till viss del kan anses vara, redigeras. Framgångspoddens syfte är till stor del att underhålla lyssnaren och inte bara att vara informativ och ge framgångstips, vilket naturligtvis

påverkar klippningen. Liu och Baker (2016) poängterar, angående sin studie utifrån sekundärdata om heroiska ledare i media, problematiken med att se representationer i media som kulturella texter, då man inte kan studera i vilken utsträckning ledarna själva eller media skapat den heroiska bilden. De menar att intervjuer med ledarna eller media kunde göras för att bättre förstå hur porträtteringen av ledare förhandlats mellan media och ledaren som medverkat. Detta är även orsaken till att jag kontaktade Pärleros för att om möjligt få svar på hur planeringen inför podcastavsnitten gått till. Jag ställde frågor såsom hur gästerna till podcasten väljs och hur processen innan inspelning går till. Vem som bestämmer innehållet i podcasten, dvs. vilka berättelser som ska tas upp och vad som ska klippas bort, var jag också intresserad av att få svar på. Jag kontaktade Pärleros upprepade gånger via såväl e-post som på Instagram, men fick tyvärr inget svar.

Eftersom podcastavsnitten kan ses som en konversation mellan Pärleros och gästen kan det talade språket återges utan större justeringar i transkriberingarna. Vid analys av en konversation är nämligen upprepningar, pauser och tvekanden viktiga element då de kan förtydliga tolkningen (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015). I transkriberingarna noterade jag betoning och tonfall i de fall jag upplevde att dessa påverkade tolkningen av texten, t.ex. om något sades med ironi. Även pauser och skratt beaktades. Atkinson (1998) menar att ifall man inte redigerar språket vad gäller hummanden och andra otydligheter blir texten svårläst. Pauser eller hummanden valde jag att markera med (...), men att skriva ut pausernas längd såg jag inte som relevant, eftersom pausernas längd kan ha påverkats av klippningen av avsnitten.

En nackdel med att transkribera ljudmaterial som man inte själv samlat in är vanskligheten att förstå sådant som kan uttalas otydligt eller som är svårt att höra från inspelningen (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015). Jag lyssnade på podcastavsnitten via Apple Podcasts och i uppspelningsprogrammet går det att spela upp avsnitten i halvfart, något som jag använde för att bättre urskilja exempelvis främmande begrepp eller förkortningar som nämns i samtalen och annars var svåra att urskilja. För att öka läsbarheten vid återgivning av det transkriberade materialet i studien valde jag att göra språket lite mer likt skriftspråk, utan att för den skull påverka innebörden eller stilen i texten. Med detta undviks enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) att personerna vars uttalanden transkriberats framstår som dumma i sitt sätt att tala. De menar att det

dock är viktigt att beakta att det talade språket kan säga något om personernas språkbruk, emotioner och normer och därmed återspegla samhällsfenomen.

### **3.3.3 Materialet och dess relation till den sociala kontexten**

En studie görs aldrig i ett politiskt eller socialt vakuum, utan metodvalet påverkas av de relationer som står till grund för utformandet av projektet (Svensson & Ahrne 2015). Vid studiet av texter inom samhällsvetenskapen, i mitt fall samtal med ledare och ledares berättelser, är det inte bara texten i sig som är intressant, utan även det som genom texten kan förstås om samhället. Det är därför viktigt att analysera texten i sitt sammanhang (Boréus 2015). Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) konstaterar att det som analyseras är resultatet av ett samtal vid en viss tidpunkt och vid en viss plats, och uttalanden bör därmed förstås i sin specifika sociala kontext. Bryman och Bell (2013) menar att hänsyn till kontextuella faktorer och materialets status är särskilt viktig vid analys av massmedia. Enligt dem ser en del forskare det som att materialet är ett fönster in i den sociala verkligheten. Vissa forskare är dock kritiska till i vilken utsträckning materialet kan uppfattas på detta vis. Texter och dokument kan snarare sägas utgöra en dokumentaristisk verklighet, som inte är en transparent representation av den bakomliggande sociala verkligheten (Bryman & Bell 2013). Roos (2005) menar att biografiska texter, som de transkriberade podcastavsnitten till viss del kan anses vara, saknar relevans om de inte tillskrivs mening från en yttre verklighet. Mills och Bergryd (1985) är inne på samma spår och menar att man varken kan förstå en individs eller ett samhälles historia ifall man inte förstår dem båda. Öberg (2015) menar att såväl det individuella som det kollektiva finns i samma narrativ, att jaget kan läsas som en kollektiv subjektivitet. Han hänvisar bl.a. till Lewis (1970) som genom biografier med personer i Mexiko City beskriver en fattigdomskultur.

Enligt Atkinson och Coffey (2004) bör man granska materialet både i den kontext den producerades i och utifrån den implicita mottagaren. I mitt fall kan kontexten på en övergripande nivå anses vara det svenska samhället och en elit inom näringslivet. Mottagaren, dvs. de som lyssnar på podcasten, är svår att definiera eftersom det inte finns tydlig statistik angående målgruppen för Framgångspodden.

### 3.3.4 Bedömning av kvalitet

Scott (1990) betonar vissa kriterier att fundera på vid bedömning av kvaliteten i data. Det första gäller autenticiteten i materialet och ifall materialets ursprung är äkta. Bryman och Bell (2013) konstaterar att svårigheten med att kontrollera kvaliteten i data ofta ses som en nackdel vid analys av sekundärdata. I mitt fall är kvaliteten dock inte särskilt relevant, utan det viktiga är vad podcasten förmedlar till samhället, oavsett riktigheten i materialet. Bryman och Bell (2013) menar också att det är svårt att ta ställning till autenticitetsfrågor för medieprodukter, men att de kan betraktas som äkta. Ibland kan det vara svårt att veta vem som är upphovsman, men i mitt fall är såväl gästernas som Pärleros röster direkt hörda. Scotts (1990) andra kriterium gäller trovärdigheten i materialet, t.ex. ifall data innehåller förvrängningar eller felaktigheter. Vid min analys av podcastavsnitten utgår jag från att det som sägs är trovärdigt. En sak som är värd att tänka på när man analyserar t.ex. massmediamaterial är enligt Atkinson och Coffey (2004) att materialet är producerat för att ge en fördelaktig bild av upphovsmannen och andra personer som är representerade. Man kan heller inte ta för givet att människor gör som de säger att de gör (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015). Dessutom kan klippningar och redigeringar av podcastavsnitten naturligtvis bidra till vissa förvrängningar eller utelämnanden av det som sagts i samtalen, men de färdiga avsnitten är i min studie sanningen och därmed trovärdiga.

Representativitet är Scotts (1990) tredje kriterium för kvalitetsbedömning av sekundärdata. Det innebär att materialet är typiskt för den kategori den tillhör. Enligt Bryman och Bell (2013) är representativiteten inte särskilt viktig att beakta, eftersom det går att rikta sitt urval. I min studie är framgångsrika och i många fall prisbelönta ledare som gästade Framgångspodden representerade. Öberg (2015) menar att strategiska urval av exempelvis framgångsrika informanter kan leda till kunskap som är generaliserad om vissa sociala kontexter, men samtidigt kan ett urval av s.k. ”vanliga” informanter skapa generaliserande kunskap om en större befolkningsgrupp. Scotts (1990) sista kriterium gäller materialets meningsfullhet, dvs. om det är begripligt och tydligt. Om man ser samtalen i podcasten som delar av livshistorier kan materialet enligt Bertaux (1981) synliggöra de sociala, kulturella, ekonomiska och historiska krafter som bidragit till och förändrat människors erfarenheter. Kopplat till

diskussionen om betydelsen av den sociala kontexten kan med andra ord innehållet i podcasten vara ett meningsfullt bidrag till förtydligandet av dessa krafter.

### 3.3.5 Etiska överväganden

Bryman och Bell (2013) betonar frivillighet, konfidentialitet, anonymitet och integritet bland deltagarna i en studie. Podcastavsnitten behandlar de intervjuades liv och karriär och även privata och känsliga saker, allt från hur mycket personerna tjänar till alkoholmissbruk och traumatiska händelser i barndomen, tas upp. Bryman och Bell (2013) menar att ett sätt att skydda identiteter är att göra deltagarna anonyma, men om identiteterna är uppenbara kan en anonymitet snarare göra att deltagarna upplever sig ha tappat rättigheterna och ägarskapet till sina berättelser. I mitt fall är det varken nödvändigt eller aktuellt att göra personerna anonyma eller fundera på etiska principer gällande förvaring av material, eftersom det är identiteterna och de välkända personernas historier som är intressanta, och allt material redan är offentligt. Det finns dock en spänning mellan det paradoxala att å ena sidan skydda aktören online genom anonymitet och att å andra sidan se aktören som en författare som producerat materialet under sitt alias. Vid oklarheter kan upphovsrättsliga problem uppstå då materialets ursprung måste uppges (Berg 2015). I och med att jag analyserar färdigt material som någon annan skapat kan jag tänkas behöva beakta upphovsrätten. Bryman och Bell (2013) påpekar att i en intervju har den person som intervjuas copyright på det som talas, men om det talade ordet transkriberas så att texten i stora drag återger de talade orden har den som transkriberat en egen copyright vad gäller transkriberingarna. Även om jag p.g.a. materialets art inte behöver vara rädd för att bryta mot upphovsrätten kan det vara bra att veta att jag har upphovsrätt på de transkriberingar jag gjort utifrån innehållet i podcasten. Vid direkt kopiering är det naturligtvis också viktigt att citatmarkera det talade ordet och överlag referera korrekt till källan (Bryman & Bell 2013).

Bryman och Bell (2013) poängterar att det är problematiskt att inom samhällsvetenskapen dra tydliga gränser för etisk acceptans, eftersom olika författare har olika syn på vad som är etiskt rätt och fel. Detta har även gjort att den etiska debatten länge stampat på stället. Svensson och Ahrne (2015) förklarar mångtydigheten med att olika etiska synsätt ligger som grund för slutsatserna om vad

som är etiskt korrekt. Bryman och Bell (2013) konstaterar att majoriteten av alla etiska dilemman som tas upp fokuserar på det som sker mellan forskaren och undersökningsspersonerna, men att dessa inte täcker alla etiska frågeställningar. En utmaning för mig är att det inte gjorts särskilt mycket studier med analys av podcastinnehåll som metod och jag har därför inte några tydliga riktlinjer att följa. Överlag finns få tydliga koder för etisk internetforskning. Association of Internet Researchers, AoIR (2012) har publicerat riktlinjer för internetbaserad forskning. Dessa riktlinjer innehåller bl.a. ett antal frågor som man som forskare kan behöva fundera på vid internetforskning, t.ex. ifall datainsamlingsmetoden kräver direkta citat från källan eller vilka aktuella och framtida risker det kan finnas med direktciterat material i publicerade studier. Dokumentet fungerar snarare som en överblick och guide över saker man kan behöva beakta vid internetforskning än som en samling regler. AoIR (2012) betonar att etiska dilemman bör beaktas i alla steg i forskningsprocessen, i allt från planering till publicering. Bryman och Bell (2013) menar också att de etiska faktorer som är aktuella vid forskning online för det mesta är desamma som vid annan typ av forskning. Berg (2015) konstaterar att det i sista hand alltid är forskaren själv som måste anpassa etiska beslut till den aktuella studien.

Värt för forskaren att tänka på vid etiskt beslutsfattande är balansen mellan subjektets, dvs. författarens eller studiedeltagarnas, rättigheter och den sociala nyttan med forskningen. I vissa fall kan subjektets rättigheter vara större än nyttan med forskningen (AoIR, 2012). I min studie ser jag dock inte att subjektets rättigheter skulle vara ett hinder för min forskning, eftersom jag studerar offentligt material som är riktat till en bred publik.

### **3.3.6 Analysmetod**

Analysen av materialet började redan när jag lyssnade igenom avsnitten och gjorde avgränsningar, men grovjobbet i analysen utfördes först efter att texten var transkriberad. Jag gick systematiskt igenom de transkriberade avsnitten och färgmarkerade sådant i avsnitten som kunde relateras till heroiskt eller postheroiskt ledarskap och relevant teori. Därefter gick jag igenom de delar i texterna som jag markerat och grupperade dem enligt heroiskt ledarskap, postheroiskt ledarskap och spänningar mellan dessa. Efter denna gruppering började jag titta närmare på de olika

kategorierna för att hitta återkommande temana och mönster i materialet. Jag jobbade kontinuerligt under denna process i nära relation med den tidigare forskningen. De tydligaste och mest representerade teman valde jag att inkludera i analysen. Jag var noga med att markera ut var i transkriberingarna de valda delarna fanns, för att i analyserandet kunna beakta kontexten och ge de citat jag valt att inkludera i studien en rättvis representation. I transkriberingarna markerade jag dessutom annat som kunde vara intressant, som inte var direkt anknutet till ledarskapet, och skrev upp mina iakttagelser. Även sådana samtalsämnen, segment och frågor som jag märkte att återkom i de olika avsnitten noterades. I analyskapitlet har jag valt att inkludera en stor mängd empiri för att också där synliggöra kontexten. De mest väsentliga delarna med tanke på heroiskt ledarskap, postheroiskt ledarskap eller spänningar mellan dessa finns dock markerade med fetstil.

Som Bryman och Bell (2013) konstaterar är detta tillvägagångssätt, där materialet systematiskt kategoriseras enligt tema för att bli mer hanterligt, kännetecknande för en tematisk analys. En alternativ analysmetod för min studie kunde ha varit diskursanalys, eftersom det underförstådda, hur saker talas om, och det som genom språkanvändningen kan förstås är centralt i den typen av analys (Boréus 2015). Metoden är fixerad på kontexten och kan därmed visa hur ledarskap uppenbaras i samproduktion mellan sociala aktörer (Fairhurst & Grant 2010). Eftersom min studie är textnära och liknande studier om hur ledare porträtteras i media har använt diskursanalys (se exempelvis Elliott & Stead 2018; Liu & Baker 2016) kunde diskursanalysen tänkas vara den mest lämpliga analysmetoden. Efter att jag samlat in mina data insåg jag dock att innehållet i materialet var så rikt på berättelser som kan relateras till teorin att en tematisk analys där även berättelser beaktas är mer berikande. Tematiseringen av samtalen och berättelserna innebar att jag, som Bryman och Bell (2013) uttrycker det, kunde koppla samman meningsskapandet i materialet med den teori och de forskningsfrågor som jag utgick från. Att göra en narrativ analys kunde också ha varit ett alternativ, men eftersom jag inte ville låsa mig vid enbart berättelserna ger en tematisk analys utrymme för en bredare undersökning.

## 4 ANALYS

Jag har valt att göra analysen utifrån teman där heroiskt ledarskap, postheroiskt ledarskap och spänningar mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap utgör tre huvudsakliga kategorier. I dessa presenteras sådana uttryck för de tre kategorierna som jag kunnat identifiera i podcastavsnitten, bl.a. i form av berättelser. Uttrycken exemplifieras och analyseras med hjälp av utdrag från transkriberingarna. Ett annat möjligt sätt att utföra analysen kunde ha varit att göra avsnittsspecifika analyser. Jag anser dock att detta skulle varit otydligare och risken finns att analysen skulle bli mer som en redogörelse för innehållet i de olika avsnitten än som en identifiering av återkommande uttryck för heroiskt ledarskap, postheroiskt ledarskap och spänningar mellan dessa. Mängden för studien relevant innehåll varierade dessutom ganska stort mellan de olika avsnitten. Exempelvis fann jag väldigt lite empiri som kunde kopplas till studien i avsnittet med Jonas Bonnier, medan andra avsnitt, såsom det med Fabian Bengtsson, innehöll rikt material med tanke på studiens syfte. En avsnittsspecifik analys skulle således ha förstärkt obalansen mellan de olika avsnitten gällande relevant empiri. Dessutom underlättas jämförelse mellan de olika avsnitten genom att analysera innehållet tematiskt.



**Tabell 1:** Återkommande samtalsämnen i de valda podcastavsnitten

	Azita Shariati	Jonas Bonnier	Fabian Bengtsson	Frida Boisen	Jan Carlzon	Nicholas Högberg	Veronica Hedenmark
Morgonrutiner		x		x	x	x	
Barndomen	x	x	x	x	x	x	x
Kärlekshistoria	x	x				x	
Tuffa perioder i livet	x		x	x	x	x	x
Döden	x	x	x	x	x	x	
Träning och hälsa			x	x		x	
Ledord/motto		x		x		x	x
Det första jobbet	x	x	x	x			
Försäljning			x	x		x	
Tips till en entreprenör	x	x	x		x	x	x
Hur blir man/är en bra ledare?	x	x	x	x	x	x	
Vilka grundfel gör många ledare/ har du gjort?		x	x	x	x	x	
Hur blir man lycklig i livet?		x	x	x	x		
Tips på film/serier/böcker	x	x	x		x	x	
Hur kan man komma i kontakt med dig?		x	x	x			
Vem vill du höra i podden?	x		x	x		x	x

Många av de analyserade podcastavsnitten har liknande samtalsämnen. De vanligaste samtalsämnena presenteras i tabellen ovan. Ofta behandlas gästernas liv och karriär i kronologisk ordning och därför är exempelvis barndomen ett tema som diskuteras i alla de analyserade avsnitten. Djupare ämnen såsom tuffa perioder i livet och döden är även återkommande i så gott som alla avsnitt och diskuteras ofta på en intim nivå där gästerna mer eller mindre blottas. Detta visar på hur man genom podcastavsnitten verkligen kommer in bakom kulisserna på gästerna. Värt att notera är även att så gott som alla, med undantag för Veronica Hedenmark, fått frågan hur man blir en bra ledare eller hurdan en bra ledare är. Förekomsten av frågan visar konkret på hur podcastens framgångsrika ledargäster förväntas ge en idealbild av ledarskap. Man kan samtidigt fråga sig varför Hedenmark inte fått denna fråga, trots att hon leder ett företag med över 1000 anställda. Ett svar på frågan kan vara att hon är den enda av gästerna som

själv grundat det företag hon leder och därför istället fått frågan om hon har något tips till en entreprenör. En annan förklaring kan vara att avsnittet där hon medverkar är ett av de första, avsnitt 23, och podcastavsnitten som gjordes i början har inte samma längd och tydliga struktur som nyare avsnitt har.

De framgångsrika ledarna som gästade podcasten har alla haft olika utgångspunkter i livet, vilket också till viss del syns i uppfattningen av dem som ledare. De som utifrån svåra förhållanden nått framgång hyllas, medan en person som haft en gynnsam utgångspunkt inte uppfattas som lika heroiskt framgångsrik. Den tydligaste skillnaden i detta syns mellan Azita Shariati och Jonas Bonnier. Shariati och Pärleros diskuterar hur det är att komma som flykting till Sverige och bli framgångsrik enligt följande:

*A: Och vilken drivkraft du har haft! Alltså oräddhet, outside the box och drivkraft.*

*Z: Jag tror att du behöver dom här ingredienserna om du ska lyckas med verkligen tomma händer i ett annat land. Det är många som pratar om... ibland man hör att: 'Vi har börjat från noll och blivit väldigt framgångsrika', det har jag stor respekt för. Men om man tänker för dom som kommer från andra länder, man börjar inte på noll, man börjar på ganska stort minus. Man kan varken kulturen eller seder eller hur förhållandena är, jag menar på vilket sätt man ska bemöta varandra och på vilket sätt ska man prata med varandra. Så att det börjar där tills du kommer på noll. Och sen därifrån bygger du vidare. Så att du behöver drivkraft och du har en otrygghet kan man säga. Du lever alltid i en otrygghet. Det är den som ger energi.*

(A= Alexander Pärleros, Z= Azita Shariati)

Shariati framställs automatiskt som mer heroisk, inte bara i detta exempel utan i podcasten överlag, då hennes utgångsläge varit utmanande. Hennes drivkraft, oräddhet och att tänka utanför ramarna hyllas av Pärleros och Shariati menar även själv att dessa egenskaper gjort att hon kunnat arbeta sig uppåt från det stora minus hon börjat på. Som kontrast kan konstateras att avsnittet med Jonas Bonnier behandlar motsatsen till detta, dvs. hur det är att växa upp i en av Sveriges rikaste familjer. Avsnittet med Bonnier är även det enda avsnitt där tuffa perioder i livet inte diskuteras. Bonnier beskriver sin privilegierade situation som en löptävling där han startat hundra meter före alla andra:

*A: Jag hörde att du har sagt förut att vara född som Bonnier är att man startar 100 meter före alla andra.*

*J: Aa nej men man ska försöka, om man ska försöka förklara vad det där liksom, hur det där privilegiet liksom ser ut, så tycker jag att det är... det är den bild jag har använt så att man föds och så börjar man springa i nån slags lopp där vi alla springer. Och... när man blir liksom några år äldre sådär inser man att det går ganska bra det där loppet för man liksom ligger typ hundra meter före dom andra. Man fattar inte riktigt hur det gick till, för man föddes ju bara och så plötsligt är man hundra meter före, det är ju liksom, och då är man ganska glad från början och känner: 'Fan det här går ju skitbra liksom', aa. Och sen vänder man sig om mot läktaren och kollar mot publiken och tänker såhär: 'Fan ni, ser ni, jag leder'. Och dom är jättearga på en. Dom bara buar och såhär: 'Myglare' och 'du fuskar' och liksom 'du är född, du var ju hundra meter före alla andra'. Jag fattar ingenting. Då tittar man tillbaka på alla dom andra som springer och dom är också skitsura såhär: 'Fan du myglar ju, du startade ju inte där vi startade', och sådär. Och då blir man ju jätteledsen, man känner sig alldeles ensam, känner såhär här springer jag alldeles själv och alla verkar tycka jätteilla om mig och så. Så då vädjar man liksom lite till publiken eller till dom som såhär: 'Men det är ju synd om mig för att jag... det här var ju inte mitt fel', och så. Och det är ju ingen som, haha, som tycker synd om dig för att du startar hundra meter före alla, tvärtom. Det är ju liksom, det är ju... så förmätet att t.o.m. försöka få sympati för nåt som är en fördel, det är ju fruktansvärt. Aa. Så man får springa där helt enkelt och... ja och det, det känner man starkt och det skapar ju liksom en obehaglig, haha, känsla. Hur gick det här till? Visserligen så är det jättebra, men uppenbarligen så är det ju jävligt opopulärt. Varför blev det såhär? Och såhär. Men sen så springer man ju varv på varv, på varv, på varv och sen när man har blivit 53 år gammal som jag har blivit så... så är det också att antingen så har dom andra hunnit upp en eller så har dom inte. Men jag menar nu är det liksom, nu är den där skillnaden i princip utjämnad tycker jag... för min del. Men det är klart att man som liksom... jag vet inte, man kan ju födas som Rockefeller, då kanske man är, då föds man kanske bara fem meter före mållinjen så, haha, då kan ingen annan hinna upp en helt enkelt. Jag vet inte. Men, men ungefär så. Absolut. Som en bild av, av det där privilegiet.*

(A= Alexander Pärleros, J= Jonas Bonnier)

I diskussionen framkommer omgivningens negativa inställning till att ha fördelaktiga utgångspunkter för att lyckas, vilket stärker en anti-heroisk bild av Bonnier som ledare. Som tidigare konstaterades är avsnittet med Bonnier det avsnitt där jag fann minst empiri som kunde relateras till studien. En förklaring till detta, i varje fall till varför heroiska framställningar av ledarskap inte återfinns i avsnittet med Bonnier som gäst, kunde vara att hans utgångspunkt i livet gjort att han inte upplevs som en heroisk ledare. Detta kan grunda sig i såväl hans egen och omgivningens uppfattning av honom som ledare, som av Pärleros uppfattning, dvs. både i de berättelser som Bonnier väljer att berätta och i de samtalsämnen och frågor Pärleros valt att fokusera på samt undvika.

Värt att nämna är dock att Bonnier även är författare och hans författarskap tar upp en stor del av avsnittet. Detta faktum förklarar också avsaknaden av empiri som tydligt kunde relateras till studien.

## 4.1 HEROISKT LEDARSKAP

I detta avsnitt behandlas sådant i empirin som kan relateras till heroiska föreställningar om ledarskap eller ledaren. Avsnittet börjar med en kort introduktion om hur Pärleros och podcastens upplägg förstärker heroiska framställningar av ledarna och dessutom presenteras ett exempel på en hjältehistoria. Därefter börjar den tematiska analysen där de teman jag kunnat identifiera och valt att studera närmare är ledarens självuppooffring för organisationens bästa, föreställningen om ledaren som den vita mannen och individualism i beslutsfattande och framgång.

Överlag kan podcastens upplägg anses stärka heroiska uppfattningar. Avsnitten är centrerade kring ledaren samt dennes liv och bedrifter, vilket banar väg för en individcentrerad syn på framgång. Flera av avsnitten är uppbyggda som en hjältehistoria där gästen trots svåra förutsättningar lyckats nå stor framgång. Förkortade och mer konkreta versioner av hjältehistorierna, konstruerade av Pärleros, förekommer ofta i avsnittens introduktioner. Nedan presenteras två exempel på detta:

*"Hon kom hit som flykting från Teheran och i början så började hon jobba i köket på en restaurang och till att idag klättrat upp i hela hierarkin, i hela karriärstegen, och nu är hon vd för Sodexo med över 8000 anställda"*

(Alexander Pärleros om Azita Shariati)

*"[Hon] har haft mycket emot sig i livet. Hon har en sjukdom med medfödd benskörhet, vilket gjort att hon fått sitta i rullstol i hela sitt liv och blivit väldigt kort. Men det hindrade inte henne, så efter gymnasiet satte hon sig med ett ritblock och grundade bolaget VH Assistans som idag har över 1000 anställda"*

(Alexander Pärleros om Veronica Hedenmark)

Pärleros kan i flera avseenden betraktas stimulera en heroisk föreställning om ledarna. I avsnittens introduktioner där Pärleros kort presenterar gästen blir detta extra tydligt. Både Jan Carlzon och Fabian Bengtsson beskrivs av Pärleros som *legender*. Utöver att ordet legend avser en sagoliknande berättelse kan det också ha en utvidgad betydelse till att syfta på ”personer som är föremål för mytbildning” (Isof 2019). Shariati beskrivs dessutom som en *magisk gäst* av Pärleros. Hans sätt att uttrycka sig om ledarna kan kopplas till det heroiska heligförklarandet av ledaren (Śliwa m.fl. 2012). Även när Pärleros presenterar Boisen framställer han henne som något utöver det vanliga, då han betonar hennes långa meritlista och därefter frågar sig ifall hon är över hundra år gammal när hon hunnit med så mycket:

*A: Du har ju vunnit massa priser och utmärkelser såsom Årets Superkommunikatör, Sveriges bästa digitala ledare, vunnit världsmästarpris i social media. Du har också varit social media-strateg på Dagens Industri, varit chefredaktör på Plaza Kvinna, Topphälsa, Allt om resor, GT och är nu digital chef på Bonnier Tidskrifter och krönikör på Expressen. Föreläsare, författare, sitter i massa ledningsgrupper och massor av annat... Alltså allvarligt talat... är du över hundra år gammal?*

*B: Hahaha, japp det stämmer, jag har en himla bra kräm hemma, hahaha.*

*A: Aa, haha.*

*B: Nej... jag har fyllt 41... så är det.*

*A: Vad sa du, 101?*

(A= Alexander Pärleros, F= Frida Boisen)

Som tidigare konstaterades är tuffa perioder i livet återkommande i de flesta av avsnitten och i många fall förstärker dessa en heroisk uppfattning om ledaren, speciellt i de fall där ledarens sätt att hantera den svåra situationen hyllas. Ett tydligt exempel på detta är när Fabian Bengtsson berättar om hur han kidnappades och hölls inlåst i en trälåda i 17 dagar:

*F: Och sen så 2005 så blev ju den här incidenten med kidnappningen som man inte på något sätt kunde förutsätta sig och det blev ju... ja en fruktansvärd tid som i det här fallet när vi sitter och pratar om det så finns det ju, man försöker att glömma det, man vill ju vända blad. Det har ju ändå varit många år sen nu, men det kommer för alltid finnas i en.*

A: Vad var det som hände där då?

F: Nej jag åkte ju till jobbet som vanligt en dag och... i mitt garage då så blir jag överfallen med två som håller i pistoler och tårgas och dom slår ner mig, trycker in mig i min bil och jag tror dom ska stjäla bilen. Och så kör dom iväg, säger ingenting och jag får en tejpboll i munnen för att va tyst. Så stannar dom bilen och så säger dom att: 'Det handlar inte om bilen det handlar om dig'. Och då förstod jag att det var en kidnappning. Och så bytte dom bil, satte mig i en tv-låda och körde runtomkring mig och sen så hade dom byggt en ljudisolerad låda som var två meter lång och en meter hög ungefär och där var jag i 17 dygn sen. [...] Jag kommer ihåg när jag satt där att dels var det osannolikt i början, men när det väl sjunkit in att det här var det så kände jag att dom här var ju rätt nervösa i början. Om jag kan få dem att åtminstone lugna sig så. Det var väl en försvarsmekanism, att dom skulle se mig som en person och inte ett ting då. Och det lyckades jag väl med, så jag fick ju en knepig relation där...

A: Ja men där var ju en grej du verkligen också gjorde bra. Jag har själv tänkt mig i situationer att jag själv hade varit där och det gäller ju verkligen att ha ett lugn. Alltså det finns ju den situationen och så finns det ju jättemånga andra sånär situationer som är tuffa för en själv...

F: Mm.

A: Men du gjorde ju en sak där att du... visst var det så att du strategiskt valde en väg, okej nu ska jag inte göra nåt motstånd och gå med på allt dom sa eller nåt sånt där?

F: Ja, och det började väl med att, jag har ju varit i USA ett år, jag har ju bott i USA så engelska är väldigt enkelt för mig. Men på nåt knepigt sätt precis då i början så pratade jag fruktansvärt dålig engelska. Det var nästan, det var Göteborg, 'hello, no, what happening' (pratar med svenskt brytning)... och då var jag tvungen att hålla vid det, jag kunde liksom inte inte fortsätta med det. Och det var liksom, jag ville förmedla en bild att jag var en obetydlig ganska dum, korkad lite korpulent person som inte skulle uppnå nåt hot. Och det var ju återigen, för då minskade ju det här, jag menar varje gång jag går utanför den här lådan för att gå på toaletten så hade dom ju sina rutiner med en pistol i nacken och föra en bortåt och succesivt när dom såg att jag inte gjorde några yviga rörelser eller försökte va lugn så mycket som möjligt då underlättade ju det. För då kände väl dom också ett lugn. Och då är väl risken väsentligt mindre att dom skulle skada mig eller gå in nåt längre mot mig. Men det var ju tufft där i början, verkligen. För den var hermetiskt tillsluten den här lådan så jag fick ju ingen luft va. Så jag kände väl en liten panikkänsla där ett tag då när det kanske var en 45–50 grader i den här lådan och jag inte kände riktigt att jag fick så mycket syre. [...] Men jag behöll lugnet, det är väl min största styrka att jag kan va väldigt lugn även i stressade situationer. Och det här var ju lite stressigt.

A: [...] Du gjorde ju sjukt intelligenta grejer som man måste ha lugnet för att ens komma på att man ska göra där.

(A= Alexander Pärleros, F= Fabian Bengtsson)

Redan det faktum att ledaren kidnappas, hålls instängd i en trälåda i 17 dygn och överlever kan ses som något extraordinärt, men sättet som Bengtsson hanterade situationen på gör att berättelsen kan tolkas som en hjältehistoria. Typiskt för den heroiska ledaren är att kontrollera känslorna och inte visa sig svag (Binns 2008; Acker 1990). Bengtssons förmåga att tänka strategiskt och behålla lugnet och kontrollen gjorde att han kunde ta sig ur situationen men livet i behåll. Hans sätt att hantera den pressade situationen beröms och belyses av både Pärleros och honom själv som en styrka. Genom att Bengtsson själv hölls lugn speglades lugnet även i kidnapparna, vilket innebär att han indirekt kunde kontrollera dem. Beslutet att kontrollera sitt beteende genom att fortsätta tala dålig engelska med kidnapparna trots att han kunde bättre, samt att förmedla en bild av att vara dum och korpulent för att inte ses som ett hot, är tecken på hur Bengtsson genom känslokontroll lyckades styra sitt beteende på ett strategiskt gynnsamt sätt.

#### **4.1.1 Självuppooffring för organisationens bästa**

Att göra stora personliga uppooffringar och ge upp egna intressen för organisationens framgång är typiskt för den heroiska ledaren (Liu & Baker 2016; Dinh m.fl. 2014; Śliwa m.fl. 2012; Singh & Krishnan 2008). I podcastavsnitten kunde jag identifiera två typer av självuppooffring: hur arbete prioriteras framför familj och hur den egna hedern offras för organisationens bästa.

Att jobba mycket och nedprioritera privata relationer och familj till förmån för organisationen är typiskt för heroisk självuppooffring (Binns 2008). Detta beteende kunde identifieras i flera av diskussionerna med ledarna. Pärleros intervju med Boisen äger rum på sensommaren efter semestern och Pärleros frågar henne ifall hon haft en bra sommar. Boisen svarar:

*"Verkligen, djupandats. Jag är ju annars en såndär person som springer otroligt fort, jobbar 180km i timmen dygnet runt och alltid med mobilen i handen. Så skönt att faktiskt slappna av och bara kramas och pussas med familjen"*

(Frida Boisen)

Ett annat tydligt exempel på hur jobbet satts i första rummet framkommer då Bengtsson, i en diskussion om hur hans vardag ser ut, konstaterar att:

*"Jag har ju varit vd under 13 års tid, så under dom åren har man väl inte varit sådär kanske pappornas pappa och varit hemma speciellt mycket [...]Och det är ju en ynnest att man inte har fattat det innan att man skulle lägga mer tid på barnen"*

(Fabian Bengtsson)

I båda fallen kommer det fram att familjen är viktig, men arbetet har trots det prioriterats, vilket ytterligare förstärker uppoffringen. I båda exemplen finns ett visst retrospektiv på arbetet då Boisen efter semestern och Bengtsson efter sin operativa tid som vd konstaterar vikten av att umgås med familjen. Boisen talar om hur hon jobbar dygnet runt i högt tempo, vilket tydligt beskriver hur jobbet alltid är med henne. Det verkar därmed ha krävts en semester för att ha tid att umgås med familjen och ta det lugnt. Då Bengtsson säger att han inte tidigare förstått att prioritera barnen mer tyder det på att han först i efterhand insett att han kunde, eller borde, prioriterat annorlunda.

Bengtssons syn på självuppoffrande och hårt arbete kan dessutom härledas till sin pappa, som Bengtsson uttrycker är en stor förebild. I en diskussion om barndomen berättar Bengtsson att han inte såg sin pappa så mycket som liten då pappan jobbade extremt mycket med familjeföretaget. Detta verkar även spegla Bengtssons egen tid som vd och pappa. Han berättar hur hans pappa efter farfars död lyckades vända företaget från att ha varit på konkursgränsen till att bli skuldfritt:

*"Ja det var tufft där 1961 berättade pappa då, då var det mer skulder, det fanns ju egentligen ingen substans i bolaget, utan bankerna tyckte väl att han skulle sätta bolaget i konkurs. Men då berättade han att det vägrar han att göra. Så han knöt näven i byxan. Han avskedade sex människor, jobbade själv i fyra och ett halvt år, stod i butik på dagarna, levererade tv-apparaterna på kvällarna. På helgerna försökte han läsa, få ihop ekonomin för att gå till bankkamreren sen på måndag morgon... ja och se hur mycket han kunde*



*betala av i skulderna. Och det formade nog väldigt mycket honom efter dom åren. Så han berättade att han stod i en svale som man säger i Göteborg, det är en portuppgång, med 4500 kronor i näven. Han hade levererat en tv i Kungälv och då tittade han på dom pengarna och sa: 'Nu är jag skuldfri. Nu ska jag aldrig nånsin sätta mig i den här positionen igen'. [...] Så det är en stark drivkraft och han har varit och är fortfarande en väldigt stark förebild för mig"*

(Fabian Bengtsson)

Denna berättelse visar också hur viktigt företaget varit och är för Bengtsson. I och med att det är ett familjeföretag som Bengtssons förfäder jobbat hårt för blir att prioritera företaget indirekt det samma som att prioritera familjen. Att inte göra personliga uppoffringar för företagets bästa kunde således också ses som ett svek mot familjen.

En annan typ av personlig uppoffring, där det personliga ryktet och hedern fått ge vika för företagets överlevnad och framgång, var överlag sällsynt i podcastavsnitten. Ett tydligt exempel framkommer dock i en av Bengtssons berättelser:

*F: Vi skulle ju gå i konkurs, det var ju redan uträknat. Jag satt t.o.m. i tv-soffan och fick dom här frågorna om hur ska du klara det och vad har ni som är unikt [...] Och precis då innan så hade jag väl, jag kände det att dom [konkurrenterna] spenderar så mycket pengar i marknadsföring, så för att bryta igenom det här så utmanade jag min egen reklambyrå. Och det var Vallentin & Byhr på den tiden och jag sa: 'Ni får göra nånting nytt nu'. Och då sa han: 'Hur långt är du villig att gå?'. Och då sa jag det att: **'Jo, jag är villig att gå så långt som krävs'**. Och då kom dom tillbaka med det här I Fabians värld, där jag skulle va reklammanniskan och stå och skrika och vråla i tv och jag sa: 'Nej glöm det, det gör jag inte'. 'Du sa att du skulle gå så långt som krävs och det är det här som krävs', sa han. Så vi började med en regissör, och det var Per Andersson kommer jag ihåg, han som gör kupletter och är komiker. Det funkade väl. Och sen så gjorde jag bra affärer med mediabolagen och köpte rätt mycket tv-tid. Och det där blev ju liksom en hatkärlek. Vi sände ju så mycket så det var ju många som tyckte om det och många som hatade det, men alla pratade om det.*

*A: Alla.*

*F: Ja det var ju, det är klart jag såg ju mig själv där en jul. Av sex reklamspottar i ett break så hade jag fyra.*

*A: Hahaha.*

*F: Och det är klart att, det stör ju lite julefriden då. Så det gick ju långt där. Det startades ju Facebookgrupper om Hata och Dumpa och vad det nu är för nåt.*

A: Jo men alltså det var en krönikör som skrev såhär att:...'Göteborgs fina namn är nu nersmutsat'.

F: Aa.

A: Så då syftade dom på dig.

F: Aa. Och... jag tog väl inte, man kan ju inte ta åt sig på det utan jag imponerades ju över att vi lyckades bryta igenom, för vi fick lika stor uppmärksamhet som Elgiganten hade och dom betalade fem gånger mer pengar i mediainvesteringar. Så ser man ur ett sådant perspektiv så var det ju fantastiskt för vi behövde få uppmärksamhetsvärdet och samtidigt behövde jag ju sänka mina kostnader så jag kunde minska mina, behovet av marginal på sålda, köpta varor. Men det gick långt där. Jag kommer ihåg... Magnus (från reklambyrån) sa att: 'Nu får ni, vi behöver göra en pudel nu'. 'Vadå en pudel?'. 'Nu är dom nog sura på dig. Så att jag har en idé här nu, du ska stå i linnepyjamas och du säga förlåt till folket, du ska sjunga Please forgive me och...'. Jag sa: 'Där går gränsen liksom. Det får finnas nån respekt för vad, nej det gör jag bara inte'. Och syrran kom upp och sa: 'Nej men fattar du inte', hon jobbar på marknadsavdelningen då, 'det är klockrent. Det kommer bli superviralt'. Jag kände jag vill inte, jag vill inte stå i linnepyjamas och släppa duvor och be om ursäkt.

A: Haha.

F: Men då frågade jag honom: 'Vad kostar låten, vad kostar Please forgive me med Bryan Adams?'. Han sa: 'Den kostar 600 000'. 'Glöm det', sa jag, 'jag betalar aldrig 600 000'. 'Ja hur mycket vill du betala då?'. 'Ja 100 000'. 'Okej', sa han. Då visade det sig att Magnus kände ju Bryan Adams, det visste ju inte jag. [...] Och sen så ringer han ju till mig och säger: 'Det är löst, det blir 70 lök istället för 100 lök, så på med pyjamasen nu'. Och då stod vi där, hade duvcasting. Det var en duva som flög vänster och en som flög höger och ja jag kommer ihåg att jag var så förkyld efter det, för det var ju åtta grader och en heldags inspelning. Men det blev ju enormt stort i alla fall. Så det var en rolig tid att genomföra det. Men jag är rätt tacksam att det inte fortsatte...

(F= Fabian Bengtsson, A= Alexander Pärleros)

Detta heroiska beteende är förenligt med Senges (1990) syn på den heroiska ledaren som en man som kommer till front vid krissituationer. I Bengtssons fall blev att komma till front bokstavligt, då han frontade företaget i tv-reklamerna för att med lägre marknadsföringskostnader kunna ta företaget ur en konkurssituation. Den största uppoffringen, som kan ses som ganska extrem, är uppoffringen av det egna ryktet och hedern. Detta genom att först "stå och skrika och vråla i tv" i företagets reklamer och sen be om ursäkt på ett förnedrande sätt genom att stå i linnepyjamas och sjunga "Please forgive me". Även mindre uppoffringar förekommer dock, som att reklamen störde julefriden och att Bengtsson drog på sig en förkylning som följd av en heldags reklaminspelning i kyla. Dessa beteenden är bevis för att han åsidosatt sitt eget bästa

till förmån för företaget. Bengtsson såg det dessutom som sitt personliga ansvar att sänka kostnaderna för företaget genom att säga att ”*jag* behövde ju sänka *mina* kostnader”.

En duva symboliserar enligt den kristna tron en bild för den heliga Anden och mer allmänt står den för fred (Swahn & Borgehammar 2020). Att ledaren står i linnepyjamas omringad av duvor och offentligt ber om ursäkt kan därför tolkas som ett uttryck för det heliga, goda (Agamben 2007) och gudomliga i ledarskapet och som ett sätt att tysta motståndskraften i följarna (Grint 2010). Företaget utnyttjade och förstärkte med andra ord föreställningen om den heroiska ledaren i sin marknadsföring där både medverkandet och innehållet i reklamkampanjerna är förenligt med heroiskt ledarskap och självuppooffring.

#### **4.1.2 Ledaren som den vita mannen**

I samtalet med Shariati blir associationen till ledaren som den vita mannen tydlig, både vad gäller kön och hudfärg. Shariati är en kvinnlig vd med ursprung i Mellanöstern. Under intervjun med Shariati frågar Pärleros ifall hon någon gång behandlats annorlunda för att hon är kvinna. Shariati svarar att hon inte gjort det, men redan sättet att ställa frågan signalerar om ett underliggande antagande från Pärleros sida, men även i samhället överlag, om att ledaren inte är en kvinna. Detta bekräftar ledarskapsfältets djupt rotade koppling till maskulinitet (Fletcher 2004; Schein 2001). Som jämförelse är det osannolikt att en man med utländskt ursprung skulle fått frågan om han behandlats annorlunda för att han är man. Värt att poängtera är också att ingen av de övriga kvinnliga ledarna fick frågan om ifall de behandlats annorlunda p.g.a. sitt kön, utan endast i fallet där hudfärgen var avvikande från det typiska svenska blev frågan aktuell. Detta kan tolkas som att det icke-svenska utseendet i koppling till att Shariati är kvinna förorsakade frågan, vilket stärker associationen av ledare till den vita mannen.

Podcastens syfte bör dock inte underskattas som en orsak till Pärleros sätt att ställa frågor. Det framkommer vid flera tillfällen att gästen och Pärleros träffats innan inspelning och planerat samtalsämnen för avsnitten. Han kände till ShariatIs berättelser om hur hon behandlats som kvinnlig ledare med ett utseende som inte är typiskt

svenskt. Därav kan Pärleros sätt att ställa frågor mer vara ett sätt att få igång en viss diskussion än en spegling av sina egna antaganden och stereotypier. Det faktum att dessa samtalsämnen medvetet valts med i avsnittet kan ändå tolkas som att man vill belysa samhällets tysta association av ledarskap med den vita mannen.

Ett annat tydligt exempel på den tysta associationen med vithet och maskulinitet till ledarskap skildras i Shariatis berättelser om sina erfarenheter från karriären som vd:

*A: Är det några lägen som du har känt att du har behandlats annorlunda i Sverige, exempelvis i din karriär, om du har varit ute på nåt möte eller nånting sånt?*

*Z: Ja, det händer. Och där har jag också försökt, som jag nämnde tidigare, se det från den positiva sidan. Jag var tillsammans med en av mina medarbetare för ett antal år sedan på ett affärsmöte i norra Sverige. Det var en fråga som vi hade olika åsikter om hur den skulle lösas, jag och eller vi som företag, och kunden då. Och vi kom överens att nej nu ska vi sätta oss allihopa, alla dom här beslutsfattarna, runt ett bord och hitta en lösning. Så att vi åker dit, kommer till den här... verksamheten och vi står precis vid kaffeautomaten och ska ta kaffe innan mötet börjar. Och då kommer en från kundens organisation, dom representanter som är där och deras vd med. Och då säger han på avstånd då till min medarbetare: **'Jamen vad roligt att du är här, men du skulle ha din chef med dig'...** Och min medarbetare vände sig mot mig och sade: **'Ja, jag har tagit, Azita är med'.** Och jag bara såg hur pinsamt läge det blev för den andra personen. Så att... det började helt fel för honom. Så att när vi kom in i mötesrummet då började vi prata och jag brydde mig inte om att jag hade hört den här kommentaren. Så vi började, men du kan förstå att jag fick en pluspoäng redan där då så att jag fick ta över och det blev en bra diskussion. Så att jag valde att inte tolka det fel, jag bara tänkte att synd om honom.*

*A: Så dom trodde att du var hans assistent eller nånting sånt.*

*Z: Assistent, precis. Och det har hänt några gånger till men...*

*A: Det var nåt bankmöte också eller nåt sånt?*

*Z: Jag hade ett bankmöte också på samma sätt där dom, han trodde inte att jag var... eller min medarbetare var där och dom undrade bara vad gjorde jag där. Så att mitt i samtalet frågade den här personen att: **'Får jag bara fråga din position i bolaget'.** Och då sa min medarbetare då att: **'Azita är min chef'.** Och jag bara hörde i rösten och i kroppsspråket att **det blev helt fel.** Och det blev faktiskt en bra diskussion. Så att det händer, men jag tror att, jag hoppas verkligen att kunskapsnivån eller kompetensnivån har ökat dom senaste åren.*

(A= Alexander Pärleros, Z= Azita Shariati)

Exemplet tydliggör hur vit man-modellen för ledare är så djupt rotad att den tas för givet (Liu & Baker 2016; Calvert & Ramsey 1992) och därav missförstånden och fördomarna om att Shariati skulle vara assistent istället för vd. Könet eller hudfärgen på kollegan vid de två mötena framkommer dock inte i exemplet.

Som Riad (2011) poängterar, att maktrelationer i den kulturella kontexten är avgörande för förståelsen av ledarskap, kan diskussionerna möjligen avslöja något om maktrelationen i sociokulturella kontexter i Sverige. Både utifrån Pärleros sätt att uttrycka sig och utifrån Shariatis berättelser om sina upplevelser i arbetslivet, samt från avsaknaden av liknande diskussioner med de övriga kvinnliga gästerna, kan det tolkas som att det i podcasten ännu finns en implicit vit man-modell. En person som avviker från båda normerna samtidigt, som i Shariatis fall, associeras inte med en ledare. Med tanke på att podcastens inflytande i samhället kan uppfattningarna även tänkas påverka de föreställningar om ledarskap som lyssnarna i podcastkontexten har. Det är dock omöjligt att dra långtgående slutsatser då samplet är så litet och inte andra vinklingar finns representerade. Exempelvis är det svårt att säga hur en man med utländskt ursprung skulle uppfattas som ledare och hur förhållningssättet skulle vara i podcasten, för att inte tala om personer som tillhör t.ex. sexuella minoriteter. Avsaknaden av dessa representanter kan också säga något om uppfattningen om ledare i den kulturella kontexten.

Överlag kan man fråga sig på vilka grunder podcastgästerna har valts. Eftersom jag gjort mitt urval med utgångspunkt i personer som fått utmärkelser för sitt ledarskap kan urvalet ses som neutralt vad gäller både kön och hudfärg. Alla de personer som uppfyllde urvalskriterierna har inkluderats. Värt att poängtera är dock att majoriteten av ledarna i de analyserade avsnitten, fyra av sju, är vita män. Dessutom representerar Pärleros själv denna grupp. Av de tre kvinnorna som medverkar i avsnitten jag analyserat representerar dock endast Frida Boisen den kvinnliga motsvarigheten till de vita männen. Både Azita Shariati och Veronica Hedenmark representerar minoriteter med utländsk bakgrund respektive en funktionsnedsättning och deras minoritetsroll får stort utrymme i de båda avsnitten. Man kan därför fråga sig ifall dessa i första hand valts som gäster till Framgångspodden för att de varit framgångsrika ledare eller för att de representerar minoriteter som nått framgång.

### 4.1.3 Individualism i beslutsfattande och framgång

Att se individuella handlingar och beslut som grunden för framgång är kännetecknande för den heroiska uppfattningen om ledarskap (Grint 2010; Bligh & Schyns 2007; Khuruna 2003). Överlag framhävs individfokus och en individcentrerad syn på ledarskap sällan av ledarna själva i de analyserade avsnitten, då majoriteten av ledarna betonar det kollektiva i ledarskap och att framgång är något som uppnåtts tillsammans. Detta diskuteras närmare längre fram i analysen. De enda avsnitten där individfokus i ledarskap och framgång betonas är de med Fabian Bengtsson och Veronica Hedenmark. Hur detta tar sig uttryck illustreras genom några exempel.

Inom heroiskt ledarskap är ledaren auktoritär och den som fattar beslut (Pearce & Manz 2005). Medarbetarna anses vara maktlösa och sakna egen vision (Senge 1990). Detta tankesätt om makt över (Ryömä 2020) återspeglas i Bengtssons beskrivning av sitt agerande efter att hans pappa gett honom ansvaret för vitvaruförsäljningen på företaget:

*"Jag kan väl ibland ha lite svårt med auktoriteter och får jag göra min egen grej då är det viktigt. Så jätteambitiös satte mig där... jag kommer ihåg att jag skrev min affärsplan just för vitvaror, Vita visionen. Det var så... höga ambitioner. Så hade jag en bild på ett hundspann och så skrev jag som rubrik att: 'If you're not the leading dog you won't enjoy the view', skrev jag liksom. Och sen skulle jag öka med 60 % i omsättning på ett år... och det året ökade vi 68 %. Så det... det går. Och hur gjorde jag det?..."*

(Fabian Bengtsson)

Genom hela beskrivningen finns ett individfokus på framgång. Föreställningen om att vara "the leading dog" i ett hundspann stärker dessutom tanken om ledaren som en person i toppen av hierarkin, den som styr medarbetarna. Bengtssons sätt att redogöra för framgången genom att säga "Och hur gjorde *jag* det" visar att han ser ökningen i omsättning som sin personliga förtjänst. Nämnvärt är dock att även om kollektiva praktikers bidrag till framgång ofta kan underskattas i återberättandet av en succé (Beer 1999) finns det inga konkreta bevis för att framgången i detta fall inte skulle varit individuellt orsakad. Med tanke på att exemplet i fråga handlar om att ett företag lyckats öka sin omsättning är det ändå troligt att kollektiva insatser haft en betydande roll för framgången.

I podcastavsnitten förekommer även andra uttryck för individfokus i ledarskapet där individuellt beslutsfattande förespråkas:

*"Jag har aldrig haft problem med mycket beslut. Jag har väldigt mycket svårare för när det inte tas beslut eller det måste utredas eller att alla olika människor ska sitta och tycka och tänka för mycket"*

(Fabian Bengtsson)

*"Sen så skaffade vi nästa rum, eller jag, jag ska inte säga vi för det var faktiskt bara jag som gjorde det. För att ofta så det här med demokrati, det funkar ju till en viss gräns, men ofta så får man ju väldigt många som säger: 'Nej nej nej!'. Så när jag kommer in på kontoret och säger: 'Hej!', då säger alla: 'Åh neej!' Hahaha..."*

(Veronica Hedenmark)

*V: Min största förebild just då när jag var 20 det var den här, om du kommer ihåg, den gamla Nokian, 3310.*

*A: Aa precis, den med Snake med dubbla skal som man kunde byta ut.*

*V: Exakt. Så om man satte på ljudlöst på den då blev det en såndär symbol med jättestora hörselskydd.*

*A: Aa.*

*V: Mm, och den där var liksom min metafor, att **man ska inte lyssna så mycket på andra**, alltså tvärtom mot vad alla andra säger, lyssna på alla andra. Gör det absolut inte **utan sätt på dom här hörselskydden och så kör liksom**. Det är det som är grejen.*

*[...]*

*A: Jag har också kört mitt eget race otroligt många gånger.*

*V: Det är ju därför vi är här idag.*

*A: Det är därför vi är här idag. Det är därför du har lyckats och du har tusen anställda nu och har extremt framgångsrika bolag och gjort jättemycket saker och tagit emot några av Sveriges absolut finaste utmärkelser. Så det handlar ju om att man vågar gå mot strömmen.*

(V= Veronica Hedenmark, A= Alexander Pärleros)

Gemensamt för dessa utdrag är att ledarna är kritiska till att involvera medarbetare i beslutsfattande. Bengtsson är kritisk till att ”alla olika människor” har åsikter i beslutsfattanden och Hedenmark menar att demokrati inte alltid funkar då det finns många som kan vara kritiska till ens idéer och åsikter. I det sista exemplet betonar hon uttryckligen att man inte ska lyssna så mycket på andra utan bara köra. Hon får dessutom stöd från Pärleros som berättar hur han ”kört sitt eget race” och ser det som orsaken till att de båda nått framgång. Att inte värdera andras åsikter utan fatta beslut på egen hand är ett uttryck för den heroiska ledarens goda omdöme, en egenskap som skiljer ledare från följare (Reicher m.fl. 2005). Ledarnas uttalanden konstruerar därmed en föreställning om ledarskap i termer av heroisk individualism.

## 4.2 POSTHEROISKT LEDARSKAP

I detta avsnitt behandlas motpolen till det heroiska och individcentrerade i ledarskap. Många av de teman jag identifierat och valt att behandla står också i kontrast till innehållet i föregående avsnitt. Utmärkande kännetecken för postheroiskt ledarskap är att se makt som något man har tillsammans med andra istället för att någon har makt över andra (Ryömä 2020). Ledarskapet är kollektivt, mångriktat och socialt konstruerat (Salovaara & Bathurst 2018; Grint 2010; Fletcher 2004). Liksom i föregående avsnitt behandlas uttryck för postheroiskt ledarskap i podcasten genom exempel från empirin. Det första temat berör berättelser och uttalanden som uttryckligen visar kritik mot heroiskt ledarskap och tanken om individcentrerat chefskap. Därefter behandlas hur kollektiva praktiker ses som orsaken till framgång i jämförelse med den individcentrerade framgångssynen som presenterades tidigare. Den sista delen betonar ledarskapet som social process med fokus på framförallt medarbetares delaktighet och ansvar. Vikten av goda relationer där respekt för medmänniskor och ledarens närvaro är centrala aspekter behandlas också.



#### 4.2.1 Chefen är borta: kritik mot heroiskt ledarskap

Inom postheroiskt ledarskap är man kritisk mot dominansen i mäktiga ledare (Grint 2010). Kritiken mot chefskap där en individ fattar beslut och styr organisationen kritiserar framförallt av Jan Carlzon. Han ser chefskapet som föråldrat i en global företagsvärld och betonar istället det moderna coachande ledarskapet. Detta är förenligt med postheroiska tankar om att meritokrati blir till teamwork och kollektivt ansvar (Fletcher 2004; Conger 1989). Carlzons kritik mot heroiskt ledarskap framkommer exempelvis i en diskussion om hur dagens ledare ska vara:

A: [...] *Hur skulle du säga liksom nutidens ledare ska vara?*

J: *Alltså...ego håller på att övergå till eko. Som ledare så måste du förmedla en viktig, inte bara för lönsamhet och aktieägare utan för samhälle och för omvärld, en viktig, alltså övergripande sammanhang, en affärsidé. Sen måste du försöka att i den individualiserade värld vi har hamnat i att bygga team. Alltså Sverige kommer aldrig att vinna en fotbollsmatch i EM i fotboll i sommar om dom är elva individer, utan dom måste vara ett lag med elva individer. Och det måste du ju klara ut i företagen också så att man verkligen känner att man ingår i ett team som är framgångsrikt och meningsfullt, inte bara för sig själv och för ägare utan också för det samhälle och den värld vi lever i. Och sen tror jag att det är viktigare än nånsin att få bort rädslan hos människor och istället ersätta den med trygghet, med kärlek och människors vilja att ta ansvar i dom här grupperna som vi pratar om.*

A: Mm. Och chefen då, om man säger så?

J: *Chefen är borta...*

A: *Chefen är borta.*

J: *...Chefen för mig det är nån som står mitt i verksamheten och fattar alla beslut, är med om alla beslut och alla frågor och bara ger order och instruktioner. En chef gör verksamhet själv med hjälp av människor omkring sig. En ledare, som jag menar vi ska va, det är en person som skapar förutsättningarna för att verksamheten ska kunna bli gjord. Och det gör han genom att sätta upp ett mål, han ger en väg att gå, att kommunicera idén, strategin och kommunicera ansvar till människor och se till att dom tar den. Det är ledarskap. Och det gamla chefskapet tror jag måste dö bort till förmån för det nya ledarskapet. Det var nån igår på den stora chefsgalan som sa att: 'Jomen det är ändå bra att stå mitt i verkstaden och röra om'. Och du vet med tanke på att nästan alla företag mer eller mindre är internationella eller globala så är det inte så lätt att stå i nån verkstad och röra om i grytan längre, för du kan bara röra om på en plats i taget. Så för att hålla ihop ett globalt företag och få det verkligen att arbeta i samma riktning så krävs det ett väldigt starkt globalt*

*ledarskap. Där alla talar samma språk, där alla är beredda att gå mot samma väg, mot samma mål och så vidare. Så jag vill avskaffa det gamla chefskapet och ersätta det med det moderna ledarskapet, det som utgår från människorna.*

*A: Mm. Nej jättebra, superbra svar, jättebra.*

(A= Alexander Pärleros, J= Jan Carlzon)

Carlsons sätt att uttrycka sig är förenligt med det postheroiska ledarskapets kritik mot heroiska syner på ledaren som någon som ger order och fattar självständiga beslut. Han motiverar kritiken dels med att det individuella behöver ge vika för det kollektiva (Salovaara och Bathurst 2018) och med att det inte går att som chef ”röra om i grytan” längre då företag blivit globala. Detta tankesätt är förenligt med nyare ledarskapsmodeller som betonar hur effektiviteten i organisationer beror mindre på heroiska insatser från några enstaka individer i toppen av hierarkin och mer på samarbete fördelat genom organisationen (Sveningsson m.fl. 2014; Fletcher 2004). Värt att poängtera är dock Carlzons ordval i beskrivningen av en ledare. Han talar, medvetet eller omedvetet, om ledaren som en man genom att säga ”det gör *han* genom att sätta upp ett mål, *han* ger en väg att gå”, vilket skapar ett underliggande antagande om att ledaren skulle vara en man. Detta motsäger sig moderniteten i hans sätt att tala om ”framtidens ledarskap”.

Kritik mot chefskap framkommer även i avsnittet med Nicholas Högberg. Högberg är kritisk mot instruktivt ledarskap, som kan förknippas med chefskap, och ser bristande tro på individen som ett grundfel hos många ledare. Istället framhäver han ledarens coachande roll:

*A: Vad är ett grundfel som många ledare kan göra?*

*N: Som jag ser det, en sak som jag har gjort och säkert andra kanske också gör är att man inte tror tillräckligt mycket på individen och en del av en ledares uppdrag är att få människor att prestera bättre än vad dom tror är möjligt. Och i många fall blir det ganska instruktivt och ledarskap ska i mångt och mycket vara coachande när det går. Jag menar brinner det till och det är en akutsituation, jamen då ska det va instruktivt eller instruerande, men i många fall så kommer människor på, medarbetare kommer på mycket smartare lösningar än vad du själv gör. Om du alltid ska tala om för alla vad dom ska göra då begränsar man potentialen hos individer. Det tror jag är ett stort misstag...*

*A: Så vad gör du då, i dom fallen?*

*N: Ja men det finns ju lite knep att ta till där... och det vet ju säkert du om någon, men det finns ju dom här när, var, hur, vem, vad, vilka?, det är ju dom enda öppna frågorna som finns. Så om man använder sig av när, var, hur eller vem, vad, vilka när man pratar med människor då blir det per automatik ett coachande förhållningssätt, därför att du kan inte svara med ett ja eller nej på en sån fråga. Och då helt plötsligt börjar individen tänka och då när individen börjar tänka har man oftast svaren själv, eller så kan man resonera och komma fram till en lösning tillsammans.*

(A= Alexander Pärleros, N= Nicholas Högberg)

Högbergs sätt att tala om ledarskap motsäger starkt det heroiska ledarskapets tanke om att följarna är maktlösa, saknar vision och att en stor ledare behövs för att hitta lösningarna (Senge 1990). Högberg betonar istället potentialen i följarna och hur de oftast kan komma med smartare lösningar. Ledarens uppgift ses därmed som stödjande och hjälpande (Sveningsson m.fl. 2014), t.ex. genom att ställa öppna frågor. Detta tankesätt är förenligt med Perlows (2003) samt Morrison och Millikens (2000) uppfattning om att personer i ledarskapsposition utöver förmågan att leda även behöver kunna ledas av andra och att personer med mindre auktoritet ska kunna uttrycka sina idéer.

Värt att notera i de båda ovannämnda exemplen är hur Pärleros ställer frågorna, dvs. hur nutidens ledare ska vara och vad ledare kan göra för grundfel. Genom att ställa så stora och komplexa frågor utan att säga något om sammanhanget eller branschen framstår hans syn på gott ledarskap som isolerad från kontext och som något som kan sammanfattas i en simpel mening.

Tidigare exempel på yttranden som kritiserat det heroiska ledarskapet har grundat sig i allmänna uttalanden om hur en bra ledare ska vara eller vilka misstag en ledare kan göra. Följande exempel involverar däremot ledaren själv i form av ett verkligt exempel. Jan Carlzon framför kritik mot heroiska uttryck för ledarskap genom att hänvisa till sina egna erfarenheter under sin första tid som vd:

*A: Jamen du gjorde ju en fantastisk karriär på Ving. Och sen jamen redan vid 32–33-års ålder så blev du ju vd där.*

*J: Ja.*

A: Ändrade du ditt sätt att vara nånting när du gick från marknadschef och alla andra olika chefsjobb till att du blev vd för hela företaget?

J: Mm, när jag blev vd så var jag ju i samma ålder som ganska många av mina kollegor som hade kommit från ungefär samma universitetsutbildning och så vidare. Så jag kände ju att det kanske inte var helt givet åt alla att just jag skulle få den rollen och i och med att jag kände det så blev jag ju naturligtvis, då blev jag ju osäker, otrygg, lite rädd. Och det här, haha, återspeglar sig då när jag samlade personalen och skulle ge dom min presentation och min syn på situationen här. Och då höll jag ett anförande som var väldigt mycket siffror. Det var bara information, alltså budget, tidutfall hit och fram och tillbaka. Hah, och när jag var klar med det så kom en av åhörarna fram som jag kände litegrann mer än dom andra. Och då säger han att: 'Du Janne, det där var nog det sämsta jävla föredrag jag har hört', sa han.

A: Hahaha.

J: Och det var oerhört generöst, det var oerhört generöst. För vad han sa det var att **du skickade ingen känsla, du skickade bara lite siffror och information bara**. Och det lärde mig att ska du nå fram en kommunikation så måste du koppla, till informationen måste du koppla en emotion. Du måste få människor att känna och säga att: 'Janne jag hör vad du säger och jag känner verkligen, jag känner verkligen vad du menar'. Först då får du rörelse. Det där det var det ena. Det andra var att, **haha, jag trodde ju att nu skulle jag ju va chef och nu skulle jag ju bestämma allting**. Så att jag satt ju där och sa: 'Jag tycker, jag vill, jag kan', och alltihopa va. Jag t.o.m. hade sånhär lampa utanför dörren där dom fick trycka på en signal och då kunde jag svara med rött, gult eller grönt, **haha, ljus**. Man hade det förr i tiden. Rött betydde att jag var upptagen, gult ni får vänta en stund och grönt varsågod och kom in. Och där satt den här 32-åringen och tryckte på de här knapparna. Och så gick det en tid. Och så kom en man som heter Christer Sandahl som sen blev Vingresors bästa vd genom tiderna. Han kom in till mig och sa: 'Vad är det du håller på med', sa han. '**Tror du verkligen att du blev chef för det här företaget därför att du skulle bli nån helt annan än den du var? Eller tror du möjligen att du kanske blev chef för det här företaget för att du var den du va?** Och nu ser du till att va den gode lyssnaren som du alltid har varit och den som har respekt för människor omkring dig och som inte måste fatta alla beslut själv, men måste se till att ta fram dom förslag och dom idéer som är dom bästa och sen driva dom och få andra människor att ta ansvar. Antingen gör du det eller också kommer det här gå åt helvete', sa han. Så att när man tänker efter så både, haha, han som klagade på mitt föredrag och Christer Sandahl som kommer in och säger, vad dom har betytt då för mig, så generöst det har varit att dom har vågat säga ifrån. Och sen den dagen, hah, så insåg ju jag att alltså jag ska lyssna in. Om det sen är pensionärer eller om det är anställda så ska jag lyssna in vad som är den rätta vägen att gå. Sen ska jag nånstans säga att: 'Nu har jag lyssnat färdigt, nu bestämmer jag'. Nu ställer jag mig upp och så säger jag att här är målet, här är vägen och ni som accepterar att det är valet, nu hänger ni med, nu går vi tillsammans åt det här

*hållet. Och är det några som inte tycker det så kan jag respektera det, men vad jag inte kan acceptera är att ni går åt ett annat håll. Så antingen är ni med eller så hoppar ni av, så vi går tillsammans. Och så, sen måste jag bli predikanten, kommunikátören. Kommunikátören som skapar en känsla åt folk att det här är den viktiga vägen vi ska gå. Jag har ett stort ansvar som individ att se till att vi alla kommer den här vägen och på så sätt skapa en stark känsla att jag som individ, jag har en stor och betydelsefull roll i det större sammanhanget som Janne nu har presenterat och predikat. Och det gäller mitt ledarskap idag. Sen lärde jag mig, och det här tycker jag ändå är det grundläggande i allt ledarskap idag, det är att det finns två krafter som styr människor i livet. Och den ena är rädslan, jag var rädd för att inte bli accepterad och rädd för att inte räckta till. Då blir du svag, då blir du ingen duktig ledare. Det andra som styr oss det är kärleken. Och kan du skapa en kärleksfull miljö där människor känner sig uppskattade, respekterade, har förtroende och verkligen se dom, följa upp på det dom gör, berömma, hjälpa till att utveckla vidare om det inte blir så bra. Alltså den här miljön där människor känner sig trygga och stimulerade och anses menade, det är det goda ledarskapet. Och det här måste vi tänka på i alla sammanhang alltså. För det är så att antingen så styrs vi av rädsla, då tappar vi kreativitet vi tappar beslutsförmåga, vi skapar ingen konkurrenskraft, vi skapar ingen utveckling. Men kan du skapa en kärleksfull miljö då uppstår kreativitet, du skapar utveckling, gör bra beslut och du kommer att bli konkurrenskraftig och ha framgångsrika företag. Det här är otroligt viktigt.*

(A= Alexander Pärleros, J= Jan Carlzon)

Carlzon kritiserar genom berättelsen hur han som ung vd trodde att han skulle bestämma och fatta alla beslut själv, hur han inte lyssnade på medarbetarna och inte kommunicerade till dem på ett mottagligt sätt. Carlzon pekar på rädsla och osäkerhet som faktorer till detta ledarskapsbeteende. Som Morrison och Milliken (2000) konstaterar, att ledaren kan uppfatta feedback från lägre nivåer i organisationen som hotande för makten och trovärdigheten, kan Carlzon i ett läge där hans position som vd inte var helt given se andras input i beslutsfattande som ett potentiellt hot. Knapparna med tillgänglighetsstatus på dörren kan ses som ett uttryck för hans position i hierarkin och för att Carlzon bara var närvarande när det passade honom. Makt som delad kan lätt uppfattas som maktlöshet och något som inte är förknippat med en ledare (Fletcher 2004). Carlzons sätt att genom berättelsen kritisera sitt eget beteende och poängtera att han själv gjort misstag visar också på en ödmjukhet i ledaren. Detta kan tolkas som att Carlzon förminskar det heliga och goda i ledarskapet och i sig själv som ledare (Śliwa m.fl. 2012).

#### 4.2.2 Kollektiva praktiker bakom framgång

Att se framgång som gemensamt skapad där man betonar alla de aktiviteter som möjliggjort framgången är kännetecknande för postheroiskt ledarskap (Ryömä 2020; Rehn 2018; Salovaara & Bathurst 2018; Grint 2010; Fletcher 2004). Nicholas Högberg poängterar vid flera tillfällen i samtalet med Pärleros de kollektiva praktikernas betydelse för framgången. Ett exempel på detta är när han beskriver hur teleoperatören 3, som han var vd för, gått från stora förluster till att bli framgångsrika:

*"Och nu har vi över 2 miljoner kunder och gör närmare 2 miljarder i vinst, så att... det är ju klart att det är en fantastisk resa som **alla vi i bolaget har varit med och skapat**"*

(Nicholas Högberg)

Även om Högberg som vd är den positionsbestämda ledaren ser han inte framgången som individuell utan betonar de krafter runtomkring som varit med och skapat framgången (Fletcher 2004). Ett motsvarande exempel framkommer i en av Fabian Bengtssons framgångsberättelser. Hans familjeföretag Siba hade köpt upp NetOnNet, som hade ekonomiska problem. Genom att dela upp Bengtssons jobb i elva delar kunde företagets negativa trend vända:

*"Och **vi vände** ju det bolaget till att gå från 85 miljoner i förlust till 53 miljoner i vinst... på ett år. Och det var ju när man kunde använda... **mitt jobb**, och det var ju **att dela upp det i elva delar, ta var del för sig**. Vem är duktig på logistik, ja dom [från NetOnNet] va bättre än vad Siba var, flytta logistiken dit. Ekonomi, ja dom va dåliga på det, flytta den till Göteborg, ha kontroll på den, för det hade dom inte"*

(Fabian Bengtsson)

I exemplet beskriver Bengtsson hur delat ledarskap bidragit till framgången. Värt att notera är att Bengtssons syn på framgång i detta fall avviker från tidigare exempel genom att han betonar det kollektiva, "vi vände ju bolaget" till skillnad från den individcentrerade synen som presenterades tidigare. En förklaring till detta kunde vara att NetOnNet inte var hans "egna" företag. Han hade inte samma emotionella koppling

till företaget som han hade till Siba och behövde därmed inte vara den heroiska hjälten som räddade familjens livsverk. Detta diskuteras mer i spänningar mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap.

Även Frida Boisen betonar kollektiva praktiker som nycklarna till framgång. Liksom i de övriga exemplen motsätter hon sig tanken om att de egna handlingarna som ledare skulle vara den överlägsna orsaken till framgång för organisationen (Khuruna 2003):

*A: Men vad har varit dina nycklar till att nå den här framgången du ändå har gjort?*

*B: Ja, vad är nycklarna... Det är väl att tro på sig själv, göra det absolut bästa man kan, man kan inte göra mer, men man kan alltid göra det bästa man kan. Och försöka peppa alla runt dig och lyfta, om du är ledare som jag har jobbat som i nästan hela mitt vuxna liv, **lyft alla människor kring dig, få dom att blomstra**. Det är ju väldigt kul och spännande och då blir det mycket bättre också. **Lyssna på dom bästa idéerna**.*

(A= Alexander Pärleros, F= Frida Boisen)

Boisen poängterar hur att lyfta människor runtomkring och att lyssna på de bästa idéerna gjort att det gått så bra. Även om Pärleros fokuserar på Boisen i sitt sätt att ställa frågan ”vad har varit *dina* nycklar till att nå den här framgången *du* ändå har gjort?” tar hon inte bara upp intrapersonella egenskaper såsom att tro på sig själv, utan är snabb med att betona egenskaper i kollektiva sammanhang som framgångsfaktorer.

#### **4.2.3 Ledarskapet som social process: delaktighet och relationella färdigheter**

En av de mest grundläggande tankarna inom postheroiskt ledarskap är att ledarskapet är mångriktat och socialt konstruerat (Salovaara & Bathurst 2018; Fletcher 2004). Ledarskapet handlar om sociala relationer (Crevani m.fl. 2007). För att beskriva hur synen på ledarskapet som social process synliggörs i podcasten presenteras exempel där ledarna betonar medarbetarnas delaktighet i beslutsfattande och ansvarstagande. Ytterligare diskuteras exempel som lyfter fram vikten av relationella aspekter i

ledarskap och att respektera medmänniskorna. Även betydelsen av att ledaren är närvarande kommenteras.

Förenligt med postheroiskt ledarskap är tanken om att beslutsfattande sker gemensamt och i samförstånd (Spinuzzi 2015). Azita Shariati visar genom en berättelse om hur hon hanterat beslutsfattande på Sodexo ett tydligt exempel detta. I exemplet dras tanken om att individen ska ta ansvar för det man gemensamt kommit fram till till en ytterlighet:

*A: Du har ju haft massor av ledande roller på Sodexo och klättrat hela den här hierarkistegen. Och du är väl också en annorlunda chef än vad många är van vid, som jag har förstått det? En annorlunda ledare. Har du nåt exempel på där du har gjort något annorlunda där folk bara: 'Vad håller Azita på med nu?'?*

*Z: Ja det finns säkert massor som jag själv inte känner till, men det finns några i alla fall som jag känner till. [...] Vi hade en ganska svår tid i bolaget där vi hade utmaningar för att nå våra ekonomiska tal. Vi bestämde oss för att göra vissa aktiviteter. Jag samlade alla personer som hade nyckelpositioner och chefer i bolaget. Vi hade diskuterat under en hel dag vilka aktiviteter vi behöver göra och alla var väldigt nöjda och glada och vi hade väldigt trevligt. Och sen precis dag två innan vi skulle skiljas åt då summerade jag dagen och sa att: 'Det här är det som vi har kommit överens om. Jag räknar med att ni är med, ni har själva varit med och tagit fram dom här aktivitetsplanerna och actions som vi behöver göra'. [...] Allting var väldigt bra och du vet det var väldigt svenskt, hur jag ska säga, typ av ledarskap, konsensus och alla var med. Och sen sa jag till slut bara att: 'Jag vill bara ställa en fråga. Är det några av er som har varit på ett amerikanskt bröllop?'. Och du vet, alla blev helt tysta. 85 personer sitter i salen och bara tittar på mig. Vad håller hon på med? 'Har ni hört när prästen säger om det finns någon som har något att berätta eller kommer den personen att vara tyst resten av livet? Det är ungefär det det här handlar om. Ni är självklart välkomna att säga ifrån nu att kanske ni inte kommer att göra vissa aktiviteter och ni får förklara varför. **Men om ni säger ja, då förväntar jag mig att ni ska göra det. Och om ni inte gör det då räknar jag det här som ett tjänstefel.**' Det blev helt tyst i salen. Ännu tystare. Jag bara hörde några som bara tittade, eller såg några som bara tittade på varandra. Vad håller hon på med? Men det var precis det som behövdes faktiskt. Allt har en konsekvens. [...] Ingen vill göra ett tjänstefel. Och då gjorde vi ett fantastiskt jobb. Så att egentligen ingen trodde att det här var möjligt. Ingen trodde att det här går hem. Vi gjorde ett fantastiskt resultat det året. Det var inte bara att vi slog vår budget, vi t.o.m. levererade över budget, på bara några få månader. Så att allt går, **det handlar bara om att som ledare visa vägen, att ge dom här resurserna, göra folk delaktiga. Men även känna att alla känner ett ansvar att jag***



*personligen ansvarar för att leverera. Då blir det fantastiskt bra. Men du måste ha modet som ledare och säga att det här ska du leverera, det här kräver jag av dig.*

*A: Ja, jätteintressant.*

*Z: Mm.*

*A: Hur var det året efter då?*

*Z: Det blev ännu bättre. [...] Alla tog sitt ansvar. Det är det det handlade om. **Man väntade, man delegerade inte upp frågorna. Man tog sitt ansvar och löste frågorna där dom behövde lösas.** Och det var den här kraften att alla kör mot samma mål, den skapade skillnad, och det var det som vi gjorde. Och det var fantastiskt bra.*

*A: Så då är det viktigt om man ska va en bra ledare att få varje person oavsett roll att känna ett ansvar för sin uppgift?*

*Z: Absolut. Därför att alla har i ett bolag ett ansvar. Det spelar ingen roll vilken nivå du är på, du har ett ansvar, du ska bidra, du är en del av helheten. Man behöver känna den här vikten och ansvaret.*

*A: Hur förmedlar man det som ledare då till den här kollegan eller den här anställde om man säger så, att den känner ett ansvar?*

*Z: Det är såhär att genom att kunna tolka dom aktiviteterna som man behöver göra i bolaget. Jag menar om du tar det utifrån en strategisk nivå, du behöver bryta ner det som ledare för alla medarbetare i bolaget. Tolkat det på det språket egentligen som dom förstår. Din roll är att bidra med det och det. Så att konkretisera det som att dom känner först den röda tråden att det som dom gör ute på verksamheterna verkligen bidrar till att resultatet i slutändan blir gjort. Det är det som är viktigt. Och sen att man förstår hur viktig jag är för företaget. Det tror jag att är väldigt viktigt. Det brukar jag alltid säga när jag träffar mina lokalvårdare, jag skojar med dom och säger att: 'Vet ni hur viktiga ni är?'. Och vi diskuterar litegrann och jag brukar skoja och säga att: 'Om ni inte är på arbetsplatsen, då märker alla. Om jag som vd inte är på arbetsplatsen det är ingen som saknar mig, utan bara dom som ville ha en underskrift, dom kommer sakna mig. Så viktiga är ni för våra kunder, för våra kunder är, mina medarbetare som är ute är mycket, mycket mer viktigare än jag och ledningsgruppen som sitter på kontoret'. Så att man måste kunna först skapa den här förståelsen, och det är inte lätt om du har 8000 medarbetare att nå ut med det, men det handlar om att hela tiden kommunicera, hela tiden koppla saker till individerna och berätta hur viktiga dom är.*

(A= Alexander Pärleros, Z= Azita Shariati)

Att se det som tjänstefel att inte göra som man kommit överens om kan tolkas som ett extremt uttryck för ansvar till medarbetarna. Exemplet visar hur ansvaret till

medarbetarna gjorde att problem inte delegerades uppåt utan löstes på den nivå i organisationen där de uppstod. Detta belyser Salovaara och Bathursts (2018) poäng om att den formella titeln inte är avgörande för ledarskapet och Badaraccos (2002) konstaterande att vem som helst i organisationen kan vara ansvarig för ledarskap då situationen kräver det. Att på detta sätt decentralisera beslutsfattandet skapar förutsättningar för distribuerat ledarskap (Grint 2010). Individens ansvar och känsla av att vara betydelsefull för ett större sammanhang där alla strävar mot ett gemensamt mål kommer fram som poängen med berättelsen och denna typ av delat ledarskap framställs som eftersträvansvärt för att nå framgång.

Ett annat exempel där medarbetarnas delaktighet betonas är i avsnittet med Jan Carlzon. Han framhäver individens lilla men betydelsefulla del i ett större sammanhang och denna delaktighet ses som grunden till framgång i en diskussion om SAS framgångssaga:

*J: [...] Och kanske det som var störst var att vi fick så många människor i ett så stort företag att känna sig att dom verkligen var delaktiga, dom var sedda, dom hade stort ansvar och dom var med och levererade det, det som skedde.*

*A: Mm. En organisationsförändring som ni gjorde då det var ju det här som **riv pyramiderna** att ni i den mån det gick försökte att få det att varje individ tar ansvar över sina beslut.*

*J: Ja precis. **Sin lilla del eller stora del och det ännu större sammanhanget** som jag upprepar mig. [...] Det är ledarskapets kärna. Skapa en kärleksfull miljö där människor känner trygghet, mod, beslutsvilja, kreativitet. Få dem att känna sig som väldigt viktiga delar och stort ansvar i ett sammanhang som är större än dom själva. Det här är Ingmar Bergman, det var hans stora framgångsformel. Att få alla skådespelare att förstå det större sammanhanget som han har skapat och få dom att liksom ta över och ta ansvar för att leverera det som sen han har tänkt sig. Han gick ju så långt så att jag pratade med honom en vecka innan King Lear skulle ha premiär på Dramaten. Jag ville bjuda honom på middag, vi hade Diana Ross på besök hemma och hon ville träffa Ingmar Bergman för att göra en film av Josephine Baker. Haha, och då ringde jag honom och så förklarade jag och så skulle jag bjuda på middag. Och då sa han: 'Nej', sa Ingmar Bergman, 'jag kan inte komma på middag den här tiden. Därför om en vecka så har jag premiär på King Lear. Och du vet jag har jobbat med den här pjäsen alltså hela innehållet, scenografin, val av skådespelare, jag har ju gått där och fostrat dem i deras roller. Och nu en vecka innan premiären', sa han, 'så har dom ju snott hela pjäsen. Dom behöver ju inte mig längre, dom har ju snott allting från mig. Så jag mår så jävla dåligt så jag kan inte va på nån middag med nån Diana Ross', sa han. Och jag förstår honom för han hade verkligen lyckats i sitt ledarskap och det var ju hans stora framgångssaga.*

(J= Jan Carlzon, A= Alexander Pärleros)

Pärleros poängterar organisationsförändringen med att ”riva pyramiderna”, där han hänvisar till Carlzons framgångsrika ledarskapsbok. Carlzons bok *Riv Pyramiderna* visar på avståndstagande från hierarkier och betoning den enskilda individens ansvar (Carlzon & Lagerström 2008). Berättelsen om Ingmar Bergmans framgångsrika ledarskap inom teatervärlden demonstrerar hur ledaren blivit obetydlig då medarbetarna tagit ansvar och varit delaktiga. Bergmans upplevelse av att skådespelarna ”snott hela pjäsen” kan ses som ett uttryck för hur alla blivit ledare så att ingen är det (Grint 2010). Detta upplevs av Bergman som något tragiskt, ledaren har förlorat kontrollen över sina följare, men är ett positivt resultat av delat ledarskap och beskrivs av Carlzon som en framgångssaga.

Värnande om interpersonella relationer och inkludering är kännetecknande för postheroiskt ledarskap (Yukl 2002) och betonas i många av podcastsamtalen som viktigt. Nicholas Högberg poängterar genom en hänvisning till barnböcker vikten av att bygga stadiga relationer. Han kopplar ledarskapet till det familjära genom att se kärleken och förhållandet till barn som något att ta med sig i ledarskapet:

A: [...] Jag vet också du inspireras av barnböcker.

N: Ja. Jag tycker det är jättehäftigt att läsa barnböcker, och det kommer litegrann ur att jag har läst lite barnböcker såklart för mina egna barn och förstått att det är otroligt mycket visdom i dom här böckerna som man kan ta med sig in i ledarskapet. Barn överhuvudtaget är ju en ögonöppnare... var eller är en ögonöppnare för mig, för jag insåg att man kan va väldigt, väldigt direkt och ganska tuff mot barn i vissa sammanhang, men sen älska dom villkorslöst. Kan man ta med lite av det i ledarskapet, **va lite mer direkt och rak men samtidigt också visa att man tror på personen och tycker om personen, då blir det mycket, mycket lättare att styra.** [...] Så att det finns mycket bra att hämta ur barnböcker. Tre små grisar e en annan såndär. **Hur väljer man att bygga sitt företag? Hur väljer man att bygga relationer? Man kan ju välja att göra det lite svajigt med halm eller så kan man bygga det från grunden med tegel och så står det stadigt.** Kanske lite tråkigare i vissa sammanhang, men jätligt skönt när det blåser ordentligt.

A: Aa, precis. Då kan inte den här vargen blåsa bort huset.

N: Nej. Precis.

(A= Alexander Pärleros, N= Nicholas Högberg)

Högberg lyfter även fram en erfarenhet från sin tidiga arbetskarriär där han inte blivit värdesatt av sin chef och hur han som anställd upplevde situationen:

*N: Nej det var... det var en tid som... präglades av att jag kände mig jäkligt utanför... och liksom inte alls trivdes. Jag kommer ihåg att jag gick till min chef efter en vecka och sa att: 'Det måste ha blivit nåt fel... Jag har nog hamnat fel'. Och då förklarade han för mig hur pyramiden funkade och var han befann sig i den, och var jag befann mig i den och hur man skulle jobba för att ta sig upp i pyramiden och sådär. Och sen så satte folk en heder i att jobba hundra timmar i veckan utan att egentligen förstå varför och sådär. Så jag vantrivdes ganska mycket, och jag tror det är det enda tillfället, eller ett utav dom få tillfällena i min karriär, där jag faktiskt mått dåligt... Så att jag sade upp mig där efter ett tag... Jag tror att jag blev såhär 'Rookie of the year' eller nånting och samtidigt sa jag upp mig. Och det var ganska intressant, för det var lite symtomatiskt. Och då tog min dåvarande chef mig och sa såhär: 'Nej vi måste snacka om det här... jag tycker du ska stanna kvar, så vi tar en lunch du och jag och snackar'. Och så åkte vi bort till McDonalds i Rissne och käkade lunch, och då kände jag sådär att äsch, vi skiter i det här.*

*A: Inte McDonalds.*

*N: Hahaha.*

*A: Är jag inte mer värd än att...*

*N: Jo, jag kan absolut äta på McDonalds, det är inte det. Men det var hela symboliken i hur det blev lite konstigt, haha.*

(N= Nicholas Högberg, A= Alexander Pärleros)

I berättelsen illustreras det kritiska förhållningssättet till heroiska aspekter av ledarskap där Högberg som medarbetare inte värdesatts och respekterats av sin chef. Företagets pyramidfokus med hårt arbete som en förutsättning för vertikalt avancemang gjorde att Höglund vantrivdes. Allt kulminerade i lunchen på McDonalds som chefens sätt att försöka hålla kvar Höglund i företaget, vilket symboliskt visar värdet på relationen chefen hade till Högberg. Då postheroiskt ledarskap i stor utsträckning handlar om att stöda och hjälpa medarbetarna (Sveningsson m.fl. 2014) och uppmärksamma dem (Badaracco 2002) kan chefens sätt att bemöta Högberg ses som nästintill motsatsen av detta.

Att uppmärksamma medarbetare och visa respekt för dem är något som även diskuteras i avsnittet med Jan Carlzon. Respekt för medmänniskor lyfts av Pärleros upp som en stor styrka hos Carlzon och Carlzon själv ser också respekt som ett ledord:

*A: En sak som jag har hört är att du, som jag själv har märkt och som jag har hört från väldigt många, det är att du är otroligt duktig på att få andra människor att må bra, alltså att känna sig gillade. Och om du träffar folk på stan så kommer du ihåg mycket också. Du är duktig på att komma ihåg namn, du är duktig på att komma ihåg sammanhang och visa den här respekten för den andra personen.*

*J: Mm.*

*A: Det är en väldig styrka som jag har förstått att du besitter.*

*J: Ja. Alltså... det här att känna och visa respekt för våra medmänniskor i alla sammanhang har varit ett av mina stora ledord, både för mig själv och för mina barn och familj. [...] Allting startar i att jag har respekt för den andra individen eller gruppen av människor. Har jag inte det så kommer jag aldrig att skapa nåt kraftfullt framgångsrikt team, jag kommer aldrig att få individerna i teamet att ta det ansvar jag vill dom ska ta och alltihopa betyder att vi kommer aldrig nå dom målen vi sätter upp. Så respekt, och det är ju så att svenska samhällets grundstenar det var faktiskt solidaritet, respekt för individen och en beredskap att hjälpa den svaga, den som inte klarar sig på egen hand på ett eller annat sätt. Det är dom svenska grundpelarna.*

(A= Alexander Pärleros, J= Jan Carlzon)

Carlzon visar i sitt sätt att uttrycka sig hur respekt är grunden för att få människor att ta ansvar, samarbeta framgångsrikt och nå uppsatta mål. Respekt är således en viktig förutsättning för att det socialt konstruerade kollektiva ledarskapet ska fungera. Carlzon talar dessutom om solidaritet, respekt och beredskap att hjälpa de svaga som grundstenar i det svenska samhället.

Även Azita Shariati betonar vikten av att utgå från respekt, oavsett relation. Detta uttrycker hon i ett sammanhang då Pärleros presenterar en fiktiv situation som hon ska reagera på:

*A: Vi tar ett läge då där... jag kommer in och ställer ganska mycket frågor. Och innerst inne vet du att jag kan dom här frågorna själv, men jag kommer och ställer alla dom här frågorna.*

*Z: Mm. Men då måste jag fråga varför, därför att det måste finnas ett syfte med det här. Är det såhär att jag som chef inte har sett dig, du vill ha uppmärksamhet, då måste jag tänka*

*på mitt också ledarskap hur jag har sett dig, har jag gett dig den uppmärksamheten som du behöver? Eller vill du kontrollera mig som chef? Och då får jag ställa en motfråga. Då kommer jag bolla tillbaka till dig och fråga: 'Vad tycker du?' Istället för att svara på det. Så jag tror att det här är det man lär sig som chef väldigt mycket. Men jag tror att innan man kommer dit, då behöver man som ledare och chef skapa en plattform med sina medarbetare, oavsett i vilken position man är. [...] Att man pratar om sina förväntningar, därför att förväntningarna är saker som man inte talar helst om då. Man har vissa uppfattningar, man pratar inte om dom. Jag säger som chef, eller som partner, det är även i privatlivet, om jag har respekten i botten, om vi kan prata med varandra, om vi kan prata om olika lösningar, då behöver du inte testa mig hela tiden. Jag tror att det är när såna situationer kommer, då har man inte gjort om man säger så första stegen rätt.*

(A= Alexander Pärleros, Z= Azita Shariati)

I exemplet talar Shariati även om betydelsen av att se och uppmärksamma medarbetaren. Betydelsen av ledarens närvaro är något som Shariati vid flera tillfällen poängterar:

*A: Hur blir man en bra ledare då skulle du säga?*

*Z: [...] Du är närvarande. Du ser dina medarbetare, du hör dina medarbetare, du bryr dig. Jag tror att det är där. Närvaron är väldigt viktig. Samtidigt att du har modet att fatta beslut. Därför att jag upplever, när mina medarbetare kommer till mig, då behöver dom stödet från mig, eller dom behöver ett beslut. Annars hade dom löst det.*

(A= Alexander Pärleros, Z= Azita Shariati)

Diskussionen om betydelsen av ledarens närvaro framkommer i någon mån i de flesta av de analyserade avsnitten. Även Bengtsson belyser ämnet i ett samtal om hans tid som vd:

*"Och så jag försökte ju vara väldigt närvarande, var ute i butikerna, träffade folk, kramade folk, liksom var tacksam över att man lägger en tredjedel av ditt liv på det här företaget."*

(Fabian Bengtsson)

Bengtssons beskrivning kan relateras till Badaraccos (2002) skildring av den postheroiska ledarens vardagsaktiviteter där att småprata med och uppmärksamma medarbetarna är centralt.

### 4.3 SPÄNNINGAR MELLAN HEROISKT OCH POSTHEROISKT LEDARSKAP

Som redan tidigare konstaterats innehåller analysen en rad spänningar mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap, vilket är naturligt med tanke på ämnenas relation till varandra. I detta avsnitt har jag dock valt att fokusera på två typer av spänningar där ledarskapets paradoxer (Rehn 2018) medvetet eller omedvetet blir tydliga. I den ena typen av exempel betonar jag sådana fall där en och samma person talar om ledarskap genom att samtidigt behandla två ytterligheter av ledarskapsideal som viktiga. Den andra typen av exempel berör sådana situationer där det i konversationen mellan Pärleros och gästen uppstår en spänning i synen på ledarskap. Spänningarna mellan heroiskt och postheroiskt ledarskap presenteras liksom i föregående avsnitt enligt tema. Först behandlas spänningar mellan idealen att vara emotionell versus rationell som ledare samt paradoxer i att se ledarskap som å ena sidan individuellt och å andra sidan kollektivt. Därefter diskuteras spänningar i hur familj och arbete värdesätts. Slutligen diskuteras ledarens utveckling från heroisk till mer postheroisk.

#### 4.3.1 Ledaren som emotionell versus rationell

En av ledarskapets paradoxer är tanken om att den goda ledaren ska vara en analytisk tänkare, men samtidigt lyssna på sin intuition (Rehn 2018). Detta kan ses som en spänning mellan det heroiska ledarskapets tanke om att rationalitet ska styra handlandet (Calvert & Ramsey 1992) och den postheroiska betoningen på det emotionella (Fletcher 1994). Denna typ av motsättning blir uppenbar i Bengtssons uttalanden om beslutsfattande i företag. I början av avsnittet frågar Pärleros om Bengtsson har några övningar eller liknande som han gör för att hålla sig lugn i en

vardag med mycket beslut. Bengtsson svarar att han inte håller på med yoga eller liknande för att hållas lugn. Han gillar när det är mycket beslut som ska fattas och betonar att:

*"När man har en känsla för nånting, nånting känns rätt, så ska man genomföra det och korrigera i efterhand"*

(Fabian Bengtsson)

Bengtssons uttalande kan tolkas som en uppmaning till lyssnarna att följa sin intuition, göra det som *känns* rätt i beslutssituationer. Samtidigt som Bengtsson talar för att följa intuitionen och den rätta känslan betonar han hur han själv guidas av rationellt och logiskt tänkande. Detta blir tydligt efter en diskussion om den fruktansvärda kidnappningen som Bengtsson varit med om. Pärleros frågar ifall Bengtsson såg annorlunda på livet efteråt, om han började skala bort något eller prioritera annorlunda i livet. Bengtsson talar om att inte lägga energi på sådant man inte kan påverka och att ta tag i saker som retar en:

*F: Om det retar dig, säg det. Tro inte att det blir en förändring, för det är ju ingen annan som ser det. Och det är just det här, försök inte lägga för mycket energi på det som retar dig. Var konstruktiv istället och hitta lösningar. Och då jag fattat ett beslut då sitter inte jag och säger såhär: 'Oj vad skönt att beslutet är fattat'. Jag tänker vad är konsekvenserna av det beslutet. Jag vill hela tiden va förberedd för nästa eventuella, nåt som kan uppkomma. För det beslutet är aldrig fullständigt för resten av livet. Så jag står inför ett faktum, det här är det bästa jag kan göra av det nu och sen så fattar jag beslutet och börjar direkt jobba såhär okej **vad händer om det inte blir som jag hade tänkt, för att va förberedd på det för att kunna agera. Då blir du rätt vass. För du förbereder dig hela tiden på värre scenarier.***

*A: Och du gör det automatiskt hela tiden i typ dom flesta situationer?*

*F: Aa. Jag kan ju redan när jag kör bil, vad händer om jag kör in där egentligen, haha, finns det nån annan väg att vandra. **Jag försöker hela tiden tänka vad är... vad är naturligt, vad är rationellt, okej vad är logiskt.** Om du inte kan hitta nån logik ja då är det emotionellt. Och varför är det då emotionellt? Och sen när du vet att det är ett emotionellt beslut som har fattats, okej hur kan jag agera på det? Och det spelar ingen roll om det är småsaker eller om det är stora beslut, försöka tänka det hela tiden ett steg längre, eller jag gör det i alla fall.*

(F= Fabian Bengtsson, A= Alexander Pärleros)



Bengtsson talar om att han hela tiden tänker vad som är *rationellt, naturligt* och *logiskt*. Han poängterar även att han försöker identifiera om ett emotionellt beslut håller på att fattas och funderar hur han ska agera i sådana situationer. Detta kan kopplas till Calvert och Ramseys (1992) beskrivning av den heroiska ledaren som guidas av rationalitet, en egenskap som särskiljer ledaren från följarna. De två exemplen visar hur Bengtsson å ena sidan talar för att följa sin intuition och å andra sidan tänka logiskt. I Bengtssons uttalanden finns även en spänning mellan hans påstående om hur man bör agera vid beslutssituationer och hans beskrivning av hur han som ledare gör. När han i det första exemplet talar om att korrigera beslut i efterhand om det visar sig att det behövs betonar han å andra sidan i det senare exemplet att ständigt tänka steget längre, att alltid vara förberedd på det som kan vänta runt hörnet.

#### 4.3.2 Ledarskap som individuellt versus kollektivt

Shariati tar upp det goda ledarskapets olika sidor i ett samtal där hon förespråkar situationsanpassat ledarskap. Hon konstaterar att hon som ledare ibland behöver vara auktoritär och fatta egna beslut vid krislägen. Då blir hierarki viktigare än demokrati. I andra lägen kan å andra sidan konsensus och att lyssna på andra vara den bästa ledarskapsstilen. Detta kan relateras till det som Parush och Koivunen (2014) menar med att ledaren ibland ska tala och ibland lyssna, ibland leda och andra gånger bli ledd:

A: Och du bedriver ju också *situationsanpassat ledarskap*.

Z: Mm.

A: Vad är det för nånting?

Z: Självklart beroende på vilken situation som uppstår, då behöver du ändra din ledarskapsstil. Jag menar ska jag fatta ett beslut, det är ett krisläge, jag behöver fatta ett beslut, då kan jag inte bara gå runt och fråga alla vad dom tycker. Men ska jag driva ett strategiskt arbete, ska jag lägga en femårsplan, då självklart behöver jag informera alla, försöka lyssna på vad de andra säger, hitta den bästa lösningen. Så att det är beroende av situationen då behöver du bli lite annorlunda. *Ibland behöver du vara auktoritär. Vi ska inte glömma bort att det är företag, det är organisationer vi driver. Så att demokrati i en organisation finns inte. Det är hierarki som finns inom en organisation. Och då måste du som chef fatta vissa beslut och då måste du agera direkt. I vissa andra sammanhang behöver du diskutera, behöver du konsensus, så att det är därför jag tror att den bästa ledarskapsstilen det är situationsanpassat, beroende på vad som krävs.*

(A= Alexander Pärleros, Z= Azita Shariati)

I avsnittet med Bengtsson finns även motstridigheter likt de i föregående exempel. Bengtsson talar dock inte uttryckligen om ledarskap i olika situationer utan mer om ledarskap och beslutsfattande på en allmän nivå, vilket gör paradoxerna tydligare och eventuellt omedvetna. Som redan tidigare diskuterades i samband med heroiskt ledarskap visar Bengtssons sätt att uttrycka sig stöd för tankar om individualism i beslutsfattande och framgång. Bengtsson talar om att han aldrig har haft problem med mycket beslut och snarare har svårt för att olika människor tycker och tänker för mycket. Å andra sidan betonar han att vara närvarande och lyssna på varandra mer när han talar om ledarskap överlag:

*A: Har du nån mer bok du skulle rekommendera?*

*F: 'From good to great' tyckte jag var bra på sin tid. Känns inte riktigt hundra nu, men... jag tror inte man ska läsa böcker numera, **man ska bara vara närvarande och lyssna på människor i större utsträckning.***

(A= Alexander Pärleros, F= Fabian Bengtsson)

Utifrån dessa exempel finns en paradox i hur Bengtsson talar om sitt eget sätt att tänka som ledare. Utan att vara självkritisk talar han om beslutsfattande som något många inte ska lägga sig i och ha åsikter om. När han beskriver den goda ledaren talar han dock emot detta genom att betona vikten av att lyssna mer på människor.

Vid några tillfällen märks en spänning i hur Pärleros och gästen har olika syn på ledarskap som individcenterat kontra kollektivt. I samtalet mellan Pärleros och Nicholas Högberg blir det tydligt att Pärleros har ett starkt individfokus på ledarskap och framgång då han tydligt betonar Högbergs roll som ledare. Detta blir synligt redan i avsnittets introbeskrivning då Pärleros presenterar Högberg genom att säga:

*"Han vände 3 från att gå i förlust till att istället vinna flera miljarder."*

(Alexander Pärleros om Nicholas Högberg)

Att uttrycka sig på detta sätt skapar en heroisk föreställning om Högberg som den stora ledaren som kommer till front och räddar företaget i krissituationer (Senge 1990). Högberg betonar å andra sidan det kollektiva i ledarskap och framgång, vilket redan framgick tidigare i exemplen under postheroiskt ledarskap där Högberg understryker ledarens coachande roll. Han ser framgång som något alla i bolaget varit med och skapat. Ett konkret exempel på en diskussion där spänningen mellan Högbergs och Pärleros syn på ledarskap blir uppenbar är då Pärleros ger Högberg ett fiktivt exempel på en problemsituation som kunde uppstå i företaget:

*A: [...] Jag har några olika situationer som jag hade velat se hur du reagerar på... Och vi kan ta den första situationen. Det var en månad då ni har sålt riktigt, riktigt dåligt, så dåligt att ni aldrig har sålt så dåligt på bolaget någonsin. Ni hamnar i en svacka. Du får ett samtal från en i familjen Wallenberg [en ägare i bolaget] som undrar vad som händer och säger att: 'Jag förutsätter Nicholas att du styr upp det här'. Vad gör du?*

*N: Ja först så svarar jag: 'Självklart'. Och sen så samlar jag mitt team och så försöker jag ta reda på vad är det som har hänt? Vad behöver vi göra för att ändra på den här situationen? Vilka snabba åtgärder har vi och vilka lite långsiktigare åtgärder har vi? Det ena är ju att lösa det kortsiktigt och det brukar man kunna göra ganska snabbt bara genom att förstå vad som har hänt. Men sen så måste man ju ta reda på om det finns nåt underliggande som gjort att vi hamnat i den här situationen. I vårt fall kan det ju va en konkurrent som har agerat och vi hamnar i ett taskigt läge, och det brukar man kunna hantera. Men sen kan det ju va marknadskraft eller nånting annat, och då behöver man förstå det lite mer långsiktiga. Men det brukar bli ett war room... i det läget. Nu har vi inte varit med om jättemånga sådana månader, men det har ju hänt. Och då är det bara in med alla och se till att alla sluter upp kring att nu ska vi knäcka det här.*

*A: Aa.*

(A= Alexander Pärleros, N= Nicholas Högberg)

Pärleros utgår i sitt sätt att formulera sig från att det är Högberg som ska styra upp situationen, likt den heroiska ledaren förväntas göra, genom att uttrycka ”Jag förutsätter *Nicholas* att *du* styr upp det här”. Högberg betonar däremot direkt vikten av att genast samla sitt team, att alla ska in och tillsammans sluta upp för att lösa problemet.

### 4.3.3 Spänningar mellan hur de olika sfärerna familj – arbete värdesätts

Även om jag själv tar avstånd för alltför starka stereotypiska kopplingar mellan femininitet och familjesfären till postheroiskt ledarskap (Fletcher 2004) och maskulinitet och vikten av att producera i arbetslivet som utmärkande för heroiskt ledarskap (Fletcher 2004; Schein 2001; Collinson & Hearn 1996) är det värt att nämna att det i podcasten framkommer en spänning mellan de olika sfärerna arbete och familj och hur dessa värdesätts. I en diskussion mellan Pärleros och Azita Shariati blir detta speciellt tydligt i ett sammanhang då de talar om olikheter bland män och kvinnor som anställda och Shariati påpekar att män och kvinnor har olika perspektiv på saker. Shariati berättar om hur hon i jobbet upplevt att kvinnor inte är lika snabba som män på att tacka ja till befordringar och att hon ville reda ut vad detta beror på:

*Z: [...] när man blandar olikheter och sen har man ett inkluderande förhållningsätt, då blir det bra. Därför att ifall du anställer fler kvinnor och vill att kvinnorna ska agera som männen, då blir det inte bra heller. Så att jämställdhet och mångfald är väldigt viktiga frågor, men om du kan inkludera alla, det är då det blir resultatet av det. Annars har du personer med olikheter som ska anpassa sig till en viss miljö och ska alla vara lika, tänka lika. Då bli det inte bra utav det. Så att jag tror att för att kunna driva dom här frågorna framgångsrikt måste man kunna ha ett inkluderande förhållningssätt och värdesätter olikheter.*

*A: Ni startade ju också ett nätverk för kvinnor...*

*Z: Mhm.*

*A: ... där ni pratade om massa olika typer av frågor och sådär... Ni pratar också om massa olika typer av hinder...*

*Z: Mm.*

*A: ... Vad var det för hinder?*

*Z: Det är såhär att när vi bestämde 2010, vi i ledningsgruppen bestämde oss att vi ska till 2050, 2015 ursäkta, [ha] 50% kvinnor i vår ledningsgrupp och nivån under. Och det här kommer inte av sig själv. Du behöver ett kontinuerligt arbete och aktiviteter bakom det här. Och en av frågorna som kom upp: Varför det är så få kvinnor som söker sig till ledande positioner t.ex. när vi annonserar tjänster? Eller varför har vi inte kvinnor som säger ja till dom här befordringarna, befordran som kommer? Och då sa vi att är det inte bättre att vi frågar kvinnorna. Så att vi startade den här nätverksgruppen och alla var lite fundersamma när jag sa att det här är en nätverksgrupp bara för kvinnor. Och dom sa att: 'Det är 2012, ska vi verkligen ha ett nätverk bara för kvinnor?'. Och då sa jag att: 'Ja, därför att jag vill höra från kvinnor vad är det som är hindret, varför. För om du inte är medveten om dom då kan du inte göra nånting åt det'.*

*A: Mm.*

*Z: Och det kom olika... självklart det var olika typer av svar som kom, men **balans i livet** t.ex. var väldigt viktigt. **Att kunna lämna och hämta barn, att inte ha mötet som börjar tidigt eller sent, att inte va tillgänglig hela tiden.** Så att det kom olika typer av aktiviteter som man behövde göra i bolaget för att kunna skapa, ge dom här möjligheterna till kvinnorna. Men det handlar inte bara om kvinnor. **Jamen även män behöver va delaktiga. Därför att utan jämställda hem har vi inte jämställt samhälle och arbetsplats.***

*A: **Men alla dom där sakerna som du pratade om nu, att man inte vill ha några tidiga möten, man vill kunna åka tidigt, gå sent, det låter ju då som att man inte vill jobba stenhårt.***

*Z: Nej det handlar inte om det. Det handlar om en flexibilitet. Det handlar om att inte bli fokuserad på antalet timmar man är på arbetsplatsen, det handlar om att kunna mäta som ledare resultatet som folk levererar. Därför att om vi kan... kunna hantera det, om jag kan hantera min arbetsuppgift, det uppdraget som jag har, och leverera det ska det inte spela någon roll.*

Z= Azita Shariati, A= Alexander Pärleros)

I denna diskussion märks en spänning i hur Shariati och Pärleros ser på de olika sfärerna arbete och familj. Utifrån svaren i nätverksgruppen konstaterar Shariati att många kvinnor prioriterar balans i livet genom att smidigt kunna kombinera arbete och familjeliv. Eftersom kvinnorna menade att tidiga eller sena möten samt att behöva vara tillgängliga hela tiden inte går ihop med familjelivet menar Shariati att företaget bör ta detta i beaktande för att fler kvinnor ska kunna ta emot ledningspositioner, samtidigt som hemmen, arbetsplatserna och samhället överlag behöver bli mer jämställda för att möjliggöra detta. Det kan därmed tolkas som att Shariati som ledare försöker förena arbets- och familjesfären och ser dem som lika viktiga. Pärleros uttrycker å andra sidan i sitt sätt att ifrågasätta flexibiliteten i arbetstider sin klara syn på arbete som överordnat. Att han ser undvikande av tidiga morgnar eller sena kvällar som att inte vilja jobba stenhårt är ett tydligt uttryck för hur de två sfärerna är olikvärdigt uppskattade där arbetet ses som viktigt och komplext medan familjesfären representerar något obildat, medfött och mindre viktigt (Fletcher 2004).

En annan typ av spänning mellan familje- och arbetssfären kan noteras i avsnittet med Frida Boisen. Hon säger själv att hon jobbar som tre heltidsjobb, vilket visar på att jobbet tar upp en stor del av hennes tid. Hon menar också att jobbet finns med så fort hon är i den vanliga miljön, dvs. hemma. Som tidigare diskuterades kan detta ses som ett uttryck för heroisk självuppooffring då arbetet styr. Å andra sidan betonar hon

familjens viktiga roll och den kraft hon får av att kramas med familjen och hon verkar också ha tid för familjelivet:

*A: Du jobbar ju verkligen extremt hårt och gör jättemycket olika saker, men vad är nycklarna för att du inte ska bli utbränd så att du bara ska gå det här steget för långt och så blir det bara kalabalik av allting?*

*B: Mm, kramar är nog ändå min nyckelkraft skulle jag vilja säga. Att få kramas med min familj det ger mig extremt mycket kraft och det gör jag verkligen varje dag. Och sen så bestämde jag mig den här sommaren när jag tittade tillbaka på våren och då var det också extremt mycket jobb, det som du säger, jag vet inte, tre heltidsjobb kanske. Men då tänkte jag nej jag ska faktiskt ta tag i min träning på ett annat sätt. Och det har jag ju börjat med nu som du hörde, hahaha.*

*A: Ja, yoga.*

*B: Yogastarten och det vart pilatesbollar och grejer och det vart massa olika pass och ska dra igång med min nya pt nu och, nej det känns jättebra faktiskt att jag har börjat med dehär nya rutinerna igen, för jag vet ju hur det är. Är man väl inne i det så är det ju bara kul, nu längtar jag ju liksom till nästa träning och den är imorgon bitti vill jag minnas vid 9.30 eller nånting. Så nu känns det kul när jag är inne i det.*

*A: Riktig power woman alltså.*

*B: Jamen hmmm, då är det härligt att det vet jag att det ger mig mer kraft. Och sen så vill jag faktiskt på nåt vis också lyckas boka in lite fler andrum, alltså åka bort antingen bara med min man eller med hela familjen kanske nån weekend här och där för det är just det här komma bort från vardagen. Annars så vet jag hur det blir, då sitter jag ändå där och jobbar så fort jag är i min vanliga miljö. Jag måste typ utomlands för att kunna huhh, slappna av och andas djupt.*

*A: Mm. Tänker du mycket på din sömn, att du ska få dina timmar eller sådär?*

*B: Dom blir ofta väldigt få kan jag säga.*

*A: Hur många då?*

*B: Jaa... jag kanske, jag somnar ofta när jag lägger barnen kan jag säga. Och då är det ganska tidigt, då kan det ju va niotiden eller nånting eller så, så somnar jag kanske en halvtimme när jag lägger barnen. Och sen så vaknar jag och då kan jag ju köra till ja ett, halv två och sen går jag upp sex. Så det blir ju ofta väldigt kort.*

*A: Mhm.*

*B: Men sen kanske jag tar igen det nån kväll.*

*A: Vadå, du går och lägger dig först och sen går du upp och jobbar och sen går du och lägger dig?*

*B: Ja. Det knepet, har du aldrig?*

*A: Jag har aldrig...*

*B: Tvåpass, ja, jo.*

*A: Jamen vilken tid var det, åtta-nio?*

*B: Precis, då tar man första sömnpasset och då...*

*A: Första sömnpasset och sen går du upp vid?*

*B: Ja. Och sen går jag upp när jag har liksom sovit min lilla halvtimme där och då, då är jag ju pigg och fräsch igen, hahaha.*

*A: Jag trodde du sov tre-fyra timmar?*

*B: Nej nej, utan då sover man en halvtimme och så går man ju upp och då, ja ofta behöver jag jobba med nånting.*

*A: Jaha, okej okej okej.*

*B: Som tur är jag ju ihop med en annan dåre som jobbar lika mycket som jag så att, hahaha.*

*A: Haha, aa härligt.*

*B: Så vi kan ändå ha lite kramigt och pussas och kanske unna oss och gå bort och ta en kaffe i nåt annat rum och ta en liten paus och bara ha roligt och prata om nåt annat eller mysa lite. Och sen kan vi komma tillbaka och köra igen.*

*A: Okej.*

*B: Och sen går man och lägger sig.*

(A= Alexander Pärleros, B= Frida Boisen)

Boisen talar om hur barnen ger henne många idéer för jobbet och hur hon sitter uppe med sin man och kombinerar kvalitetstid på tu man hand med att samtidigt jobba. Detta kan ses som ett uttryck för att gränsen mellan arbets- och familjesfären delvis suddats ut då hon kan ägna sig åt båda samtidigt och det ena stöder och ger kraft för det andra. Boisen redogör också för hur barnen och jobbet styr "sovpassen" vilket är ett annat uttryck för hur jobbet och familjelivet flätats samman. Pratet om att på kvällen efter att ha nattat barnen fortsätta jobba och att unna sig en kaffepaus med sin man där de talar annat än jobb kan ändå ses som speciellt. Att ta en kaffe med sin man i hemmet är i allra högsta grad relaterbart till familjesfären, men samtidigt verkar jobbet styra då detta ses som att "unna sig". Med detta uppstår en konflikt mellan den heroiska självupppoffringen där arbete prioriteras framför familj och dess motsats, att värdesätta familjen och relationerna.

#### 4.3.4 Från offentlig person till en i mängden

En intressant observation i avsnittet med Fabian Bengtsson är hans utveckling under sina 13 år som vd. Han går, i alla fall utåt sett, från att vara den heroiska ledaren inom familjeföretaget Siba till att anta en mer tillbakadragen roll inom NetOnNet. Avsnittet med Bengtsson är det avsnitt som innehåller i särklass flest kopplingar till heroiskt ledarskap och många av dessa uttryck har presenterats tidigare i analysen. Han har gjort stora uppoffringar, bl.a. genom att prioritera företaget framför familjen och offrat sin heder genom att använda sin egen person i Sibas reklamkampanjer. Dessutom betonar Bengtsson sin personliga betydelse för företagets framgång. De flesta heroiska berättelser härrör sig till Siba-tiden. Tydliga uttryck för postheroiskt ledarskap är relativt sällsynta i avsnittet, men Bengtssons berättelse om hur man efter att Siba köpt upp NetOnNet tillämpat delat ledarskap för att få verksamheten på fötter är ett påtagligt exempel på betoningen av det kollektiva i ledarskapet. Det finns flera bevis för att Bengtssons roll som ledare förändrats efter att NetOnNet kommit med i bilden. Detta blir exempelvis tydligt då Pärleros tar upp att NetOnNet haft med Backstreet Boys i en reklamkampanj och han frågar ifall Bengtsson varit inblandad:

*A: Men du var inte med på inspelningen där?*

*F: Nej det var jag inte, utan här var det också att jag ville ju inte kliva in och va den offentliga personen som jag varit på Siba inom NetOnNet. Utan det fick...*

*A: Då får ni ta en motsvarighet och då tar ni Backstreet Boys.*

*F: Backstreet Boys tar vi istället. Dom fick väsentligt mer betalt än vad jag fick när jag ställde upp i linnepyjamas...*

*A: Hahaha.*

*F: ... och duvcastningen där då.*

(A= Alexander Pärleros, F= Fabian Bengtsson)

Det blir klart hur Bengtsson medvetet valt att inte vara den offentliga ledaren inom NetOnNet som han varit i Siba. Ett annat exempel på hur Bengtssons roll förändrats kommer fram mot slutet av avsnittet då Pärleros frågar hur lyssnarna kan komma i kontakt med Bengtsson:



*A: Och om man skulle komma i kontakt med dig, hur skulle man kunna göra då, eller följa dig på olika kanaler?*

*F: Jag... är inte så följbar. Jag har väl också gått från att ha varit en väldigt offentlig person i form utav att jag gjorde reklamfilmerna, jag gjorde allt annat, till att nu försöka bli lite mer privatperson. Så jag... det är inte så ofta jag ställer upp på sånt här.*

(A= Alexander Pärleros, F= Fabian Bengtsson)

Bengtssons svar bekräftar den utveckling från heroisk till postheroisk ledare som kunnat identifieras under avsnittets gång. Som redan tidigare spekulerats är Bengtssons personliga koppling till Siba en trolig förklaring till det heroiska ledarskapet, eller åtminstone en bidragande orsak. Eftersom Siba varit familjens livsverk är det emotionella bandet till företaget starkare än det band han har till NetOnNet. Till skillnad från de övriga ledarna, bortsett från Jonas Bonnier, är Bengtsson den enda av ledarna som varit vd för ett familjeföretag som gått i arv i flera generationer. Det är därmed troligt att hans relation till företaget varit starkare än de kopplingar exempelvis Azita Shariati haft till Sodexo, Nicholas Högberg haft till mobiloperatören 3 eller Jan Carlzon haft till SAS. Den starka emotionella kopplingen Bengtsson har till Siba förklarar således varför han varit beredd att göra stora personliga uppoffringar för att rädda det. Han har tagit ett stort personligt ansvar för företaget och sett sin individuella roll som efterträdare efter sin farfar och pappa som betydelsefull, vilket gjort honom till den heroiska ledaren.

Man kan dock fråga sig varför Jonas Bonnier, som även han varit vd för ett familjeföretag, inte konstruerar samma heroiska föreställning om ledarskap. Avsnittet med Bonnier som gäst saknar så gott som helt uttryck för heroiskt ledarskap. Förutom att författarskapet är centralt i avsnittet med Bonnier är troligen det faktum att Bonnier fötts in i ett redan anrikt och framgångsrikt företag en förklaring. I avsnittet med Bonnier framkommer till och med ett avståndstagande från familjeföretaget. Bonnier berättar om hur han ville ge ut sin debutroman för ett annat förlag än Bonnier för att undvika kopplingen till familjen, men att han ändå misslyckades med detta då företaget han gett ut debutromanen för visade sig vara ägt av Bonnier. Han beskriver sin privilegierade utgångspunkt med att vara född "hundra meter före alla andra" som något omvärlden inte uppskattar, vilket diskuterades tidigare i analysen. Bengtsson å

andra sidan växte upp med att familjeföretaget hade det tufft och hans förfäder kämpade hårt för att hålla företaget utanför konkurs.

Som jämförelse till Bengtssons ledarskap kan nämnas Jan Carlzons egen beskrivning av sin utveckling som vd från heroisk till mer postheroisk i sitt sätt att vara. Detta diskuterades mer utförligt tidigare i analysen i samband med postheroiskt ledarskap. Carlzon själv konstaterar att det i första hand var rädsla och osäkerhet i början av karriären som gjorde att han ville fatta beslut själv och visa sin position. Detta visar på att det kan finnas olika motiv för heroiskt ledarskap, men i både Bengtssons och Carlzons fall handlade det dels om starka känslor, dels om en rädsla för att förlora något.

Att Bengtsson visar på och förespråkar olika typer av ledarskap i olika sammanhang stöder också tanken om att ledarskap skapas och är beroende av sin kontext (Rehn 2018). Ledarskapet går inte att isolera utan att beakta omständigheterna runtomkring. Motstridigheterna mellan hur Bengtsson talar om hur den goda ledaren ska vara och hans egna berättelser om ledarskapet kan hänga samman med kontexten. Likt Azita Sharitais diskussion om situationsanpassat ledarskap kan förmodligen de spänningar som kunde identifieras i Bengtssons uttalanden förklaras med de olika roller han haft som vd i olika sammanhang. Yttrandena i podcasten visar hur ledarskapet är fullt av paradoxer om vad som är det goda ledarskapet. Som Rehn (2018) konstaterar har stora ledare inte tunnelseende utan kan hålla motstridiga uppfattningar i sitt sinne utan att deras kompetens för den skull förminskas.

## 5 AVSLUTANDE DISKUSSION

Hurdant ledarskap framhåller då ledarna? Vilka berättelser om ledarskap och ledaren berättar de och vilka osynliggörs? Hur bidrar Pärleros till konstruktionen av ledarskap? I denna avslutande diskussion presenteras avhandlingens empiriska, teoretiska och metodologiska bidrag.

### 5.1 PODCASTEN FRAMSTÄLLER IDEALBILDER AV LEDARSKAP – MEN SYNLIIGGÖR SAMTIDIGT PARADOXER

Podcasten kan anses framställa idealbilder av ledare där man eftersträvar svar på frågan hur en ”bra” ledare är eller hur man kan bli det. Detta sker inte enbart genom att det är framgångsrika ledare som diskuterar ledarskap, sådana personer som kan vara förebilder för många lyssnare, utan det konkretiseras ytterligare genom att många av Pärleros frågor till gästerna grundar sig i dessa idealföreställningar. Av så gott som alla gäster frågar han hur en bra ledare är eller hur man blir en sådan, och de flesta av gästerna ställs även motfrågor, dvs. vilka grundfel man som ledare kan göra eller vilka misstag de själva har gjort. Podcasten och framförallt Pärleros stärker tanken om att framgångsrikt ledarskap är direkt kopierbart, utan att desto mer fundera på kontexten för ledarskapet. Som Rehn (2018) konstaterar går inte ledarskapskunnandet att frigöra från sin kontext då man talar om framstående ledare, eftersom ledaren bara är en del av något större. Att förenkla något så komplext som ledarskap till något som kan kategoriseras som rätt eller fel oavsett sammanhang, kultur eller bransch är alldeles för banalt. Detta kan relateras till Alvesson och Sveningssons (2003) konstaterande att tidigare ledarskapsteori och forskning ofta bygger på antagandet att ledarskapet produceras effektivt där relevansen i ledarskapet sällan ifrågasätts. Ledarskapsfältet har länge haft ett starkt individfokus där den kulturella kontexten förbisetts (Barker 2001). Pärleros simplistiska framställning av ledarskap motsäger det som inom nyare ledarskapsteori kunnat konstateras, att ledarskapet är fullt av paradoxer (Ryömä 2020; Rehn 2018; Parush & Koivunen 2014).

Även om Pärleros behandlar ledarskap som okomplicerat synliggörs tydliga paradoxer i ledarskap i podcasten, vilket också diskuterades i analysen. De tydligaste exemplen

på dessa paradoxer visar sig då en och samma person betonar olika ledarskapsideal i olika sammanhang, t.ex. å ena sidan rationalitet och å andra sidan intuition i beslutsfattande. Endast vid ett tillfälle talas det uttryckligen om situationsanpassat ledarskap, dvs. i exemplet då Azita Shariati berättar om att ledaren ibland behöver fatta egna beslut och ibland diskutera för att nå konsensus. Det situationsanpassade ledarskapet behandlas dock som något speciellt man *bedriver* och inte som en naturlig del av ledarskap bestående av påverkansprocesser i sociala relationer (Fletcher 2004).

I studien behandlar jag i stor utsträckning heroiskt och postheroiskt ledarskap som varandras motsatser. Det är därför värt att notera att jag på detta sätt kan antas stärka den överdrivna dikotomiseringen av makt och påverkan som ledarskapslitteraturen stark präglas av (Collinson 2014). Hollander (2009) konstaterar att då olikheterna i ledarskapsinriktningarna ofta förstärks finns risken att fördelarna med en ytterlighet överdrivs, samtidigt som de negativa aspekterna i den andra ytterligheten förstoras. De sätt på vilka podcasten synliggör paradoxer i ledarskap visar ändå att heroiskt och postheroiskt ledarskap delvis kan överlappa varandra där det ena inte behöver utesluta det andra, och detta är något jag vill framhålla. Som både Rehn (2018) och Hollander (2009) konstaterar är det ofta just detta, att kunna inkludera element från olika ytterligheter, som framgångsrika ledare lyckas med.

### 5.1.1 Pärleros som framgångsförmedlare

Inte bara vad gäller ledarskap finns ett underliggande antagande om att framgången är kopierbar och isolerbar, utan överlag fungerar Pärleros som en slags framgångsförmedlare, eller utger sig i alla fall för att vara det. Det faktum att podcastlyssnarna kan prenumerera på nyhetsbrev med de bästa citaten och de bästa tipsen från de olika avsnitten är ett uttryck för detta. Likaså kan Pärleros framgångsturnéer där han föreläser och delar med sig av framgångstips från de över 300 podcastgästerna beskrivas som att han likt en igel sugit åt sig alla nycklar till framgång för att sedan dela ut dem till publiken. Därutöver beskriver Pärleros sin egen framgångshistoria i sin bok Framgångsboken, som också är tänkt att fungera som en inspirationskälla. I podcasten läggs dessutom mycket vikt på detaljer såsom morgonrutiner, som om dessa skulle vara avgörande för framgången. Vilka pålägg gästerna har på frukostmackan eller vilken tid på morgonen de kör sitt yogapass är

sådant som är lätt att som lyssnare ta efter, men att framgången skulle komma på köpet bara för att man har samma rutiner som en framgångsrik vd är ingen garanti. Vissa av gästerna visar också kritik mot podcastens och andra gästers fokus på detaljer och rutiner. Jonas Bonnier uttrycker det exempelvis enligt följande:

*"[...]när jag lyssnar på tidigare Framgångspoddar så verkar folk ha jävligt mycket att göra på morgonen helt enkelt och väldigt såhär intresserade av såhär: 'Ja först så tar jag juice, nej nej vänta förresten, först så dricker jag kaffe'. Och jag har liksom ingen riktig, jag är ingen riktigt... Jag går upp och vaknar och sen är jag igång liksom, så att ja. Det var snarast det. Känner mig lite fattig på morgonen helt enkelt"*

*(Jonas Bonnier)*

Från början var tanken att även diskutera karriärframgång och hur de framgångsrika personerna talar om framgång som en ytterligare aspekt, eftersom framgångsdiskussionen är så viktig i Framgångspodden. Det fanns dock inte utrymme för det i min avhandling, men är något som kunde utforskas vidare i fortsatta studier.

## 5.2 PODCASTEN STÄRKER TANKEN OM DEN HEROISKA LEDAREN

Pärleros sätt att tala om gästerna förstärker en heroisk bild av dem genom att han beskriver ledarna i heroiska termer och ser framgång som individuell. Detta stärks ytterligare genom podcastens upplägg då individen, i detta fall ledaren, är i fokus. Kopplat till Grints (2010) betoning på heligheten i ledarskap som själva utrymmet som gör att ledarskap fungerar, kan podcasten som utrymme för ledarskap anses stärka denna helighet och tanken om den heroiska ledaren. De flesta av ledarna betonar ändå det kollektiva och icke-heroiska, vilket framkommer både i många av deras berättelser och i hur de talar om framgång. Denna spänning blir tydlig såväl i delar av konversationer som i podcasten överlag.

Det finns även tecken på att Pärleros exkluderar delar av ledarskap och att han har en aggressivt maskulin förståelse av ledarskap. Detta synliggörs bl.a. i exemplet med spänningen mellan att värdesätta familjeliv och arbete. Pärleros överordnar arbete och ser arbetstider som anpassas till familjelivet som att inte vilja jobba stenhårt. Genom detta resonemang kommunicerar han ett antagande om att ledarskap inte är för alla.

De sätt på vilka könskopplade stereotypier av ledarskap blir tydliga i podcasten ger belägg för att även utgå från genus som teoretiskt fokus. Detta är något som fortsatt forskning kunde studera vidare. Även andra teoretiska utgångspunkter kunde bidra till värdefull kunskap. Exempelvis hur maktdimensioner synliggörs i podcasten är något som kunde studeras vidare.

### 5.3 HEROISKA INSLAG I LEDARNAS BERÄTTELSE

Utifrån analysen kan konstateras att de flesta ledare beskriver en god ledare utifrån postheroiska ledarskapsideal, utan att för den skull uttryckligen tala om postheroiskt ledarskap. De framhåller att ledaren bör vara närvarande, respekterande och lyssna på medarbetare, ge medarbetare ansvar och lösa problem som ett team. Likaså talar de emot heroiska ledarskapsdrag då de beskriver misstag som en ledare kan göra eller som de själva har gjort. Exempel på detta är Carlzons berättelse om hans ”misslyckade” första tid som vd då han betedde sig respektlöst och ville fatta alla beslut själv. Även alltför mycket instruktivt ledarskap och att ledaren inte tror på individen anses av podcastgästerna vara grundfel hos en ledare.

Trots att ledarna i stor utsträckning betonar postheroiska attribut för ledarskap då de på ett allmänt plan beskriver det ”goda” ledarskapet förekommer det heroiska inslag i deras berättelser om ledarskapet. Ett exempel på detta är Azita Shariatis berättelse om beslutsfattande i Sodexo, där hon drog en koppling till ett amerikanskt bröllop. Anställda hade chans att säga emot den gemensamt beslutade aktivitetsplanen, men om de gick med på den förväntades de göra som överenskommet, annars räknades det som tjänstefel. Detta extrema uttryck för ansvar till medarbetare är långt ifrån ett blekt exempel på pluralitet i ledarskap. Sättet på vilket hon fick en hel sal att tystna och ifrågasätta hennes avvikande uttalande, men samtidigt lyckas med det man trodde var omöjligt, visar på något extraordinärt. Ett annat exempel på det heroiska i de postheroiska berättelserna är då Jan Carlzon berättar om hur skådespelarna som ett resultat av delat ledarskap hade ”stulit” pjäsen från Ingmar Bergman. Detta gjorde att Bergman mådde så dåligt att han var tvungen att avstå från en middag med Diana Ross. De postheroiska berättelserna är inte typiskt gråa och tråkiga utan visar även på heroiska ingredienser. Denna iakttagelse överensstämmer med Fletchers (2004)

konstaterande att postheroiska berättelser är svåra att återskapa, eftersom det finns en press på att berättelsen ska behålla den typiska associationen till ledarskap där individuella handlingar, makt och kontroll står i fokus. I Shariatis berättelse om gemensamt beslutsfattande och ansvar bevaras tanken om att ledaren har en viss makt, då hon talade inför följarna och beslutade om konsekvenserna av deras handlingar. Fletcher (2004) menar att den delade makten i postheroiskt ledarskap ofta bedöms som maktlöshet och något som inte förknippas med ledare. Bergman hade förlorat makten och kontrollen som en följd av kollektivt ledarskap, men det heroiska i berättelsen är istället hans uppoffring av privata intressen.

Som Salovaara och Bathurst (2018) konstaterar säljer framgångsberättelser och idealföreställningar om organisationer bättre än den dunkla verkligheten. De gripande, känslöväckande och överraskande berättelserna är de man som lyssnare minns och vill lyssna på. Detta märkte jag inte minst själv i analyserandet av innehållet i podcastavsnitten. Eftersom podcaster liksom andra medier konkurrerar om lyssnarnas uppmärksamhet blir underhållningsvärdet viktigt. Som tidigare konstaterades är podcastlyssnande ofta ett aktivt nöje där friheten och lättheten att byta avsnitt och program ställer krav på att varje minut ska engagera (McClung & Johnson 2010). Att leverera saftiga historier är ett relativt lätt sätt att trollbinda lyssnaren. Det blir därför naturligt att de heroiska berättelserna lättare sprids i media och att även postheroiska berättelser kräver heroiska element för att fungera. Som Halsall (2016) kunnat påvisa stärker denna typ av berättelser attraktiviteten i heroiskt ledarskap och företagsledare blir kändisar.

Heroiska berättelser har fått stort utrymme i avsnittet med Fabian Bengtsson, vilket också blir tydligt i analysen. Det finns ändå tecken på att Bengtsson framförallt mot slutet av sin period som vd hade en mer postheroisk inställning till ledarskap, men berättelser som skulle synliggöra detta är likväl tämligen sällsynta. Kan det här återigen ses som ett tecken på att hjältehistorier säljer bättre? Eftersom samtalen i Framgångspodden styrs av de frågor som Pärleros väljer att ställa har han makten att styra vad som betonas i avsnitten. Då podcasten är redigerad och samtalsämnena inte är helt spontana blir bakgrunden till dessa val intressant. Som tidigare nämndes har jag försökt kontakta Pärleros gällande bakgrundsinformation om podcastproduktionen, men har inte fått något svar. Det skulle ha varit berikande att höra hur samtalsämnena

och gästerna valts ut, samt få information om hur stor påverkningsmöjlighet gästerna har i valet av berättelser och samtalsämnen som anses ”intressanta”.

En möjlig svaghet med studien är det faktum att jag endast valt att studera avsnitt med prisbelönta ledare, sådana som t.ex. fått pris som årets ledare eller årets chef. Dessa enskilda individer är sannolikt *synliga* ledare i organisationerna, varför postheroiska drag av ledarskap såsom delat ledarskap där ingen är *Ledaren* därmed är mindre troliga att finna i urvalet. Eftersom materialet som analyserades var relativt omfattande var jag tvungen att göra stora avgränsningar och allt material som kunde relateras till heroiskt eller postheroiskt ledarskap fick inte utrymme i studien. En tänkbar svaghet är därmed att jag själv kan ha fastnat för de heroiska berättelserna i empirin och därmed ignorerat mer färglösa exempel. Jag försökte dock under analysens gång ställa mig kritiskt till mitt eget arbete och fundera över varför det jag valt att inkludera är relevant.

## 5.4 ATT STUDERA PODCASTER

Avhandlingen lyfter upp nya sätt att studera ledarskap då podcasten som empirikälla inte tidigare syns inom ledarskapsforskningen. Podcasten lyckas nå konsumenter i situationer där andra medier misslyckas (Ylä-Anttila 2019) och har en stark förmåga att spegla andras tankar och livsstilar i lyssnaren (Silvala & Erkko 2019), vilket gör mediet unikt. Studiens metodologiska bidrag öppnar samtidigt dörrar för fortsatta studier med utgångspunkt i podcastmaterial.

Trots att jag utgått från sekundärdata i form av podcastavsnitt är det värt att notera att min aktiva val har präglat studien, bl.a. valet av analysmetod. Exempelvis kunde en diskursanalys gett ett annat perspektiv och möjligen avslöjat andra nyanserade detaljer om hur ledarskap konstrueras i interaktionerna i podcasten (Fairhurst 2007). Att ta sig an materialet med nya angreppssätt eller med andra teoretiska glasögon kan således ge intressant ny kunskap.



## KÄLLOR

- Abrahamsson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review* 21(1), s. 254–285.
- Adamson, M. & Kelan, E.K. (2019). ‘Female heroes’: Celebrity executives as postfeminist role models. *British Journal of Management* 30(4), s. 981–996.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society* 4(2), s. 139–158.
- Agamben, G. (2007). *Profanations*. New York: Zone Books.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing ‘leadership’. *The Leadership Quarterly* 14(3), s. 359–381.
- Andersson, L. (2007). *The long tail: How endless choice is creating unlimited demand*. London: Random House.
- Andreasson, U. (2018). *Nordiskt ledarskap*. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.
- Angouri, J. (2001). ”We are in a masculine profession...”: Constructing gender identities in a consortium of two multinational engineering companies. *Gender and Language* 5(2), s. 373–403.
- AoIR. (2012). *Ethical decision-making and Internet research 2.0: Recommendations from the AoIR ethics working committee*. URL: <https://aoir.org/reports/ethics2.pdf> (Läst 11.9.2019).
- Atkinson, P. & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. I Silverman, D. (red.) *Qualitative research: Theory, method and practice*. (2. uppl.), s. 56–75. London: Sage.
- Atkinson, R. (1998). *The life story interview*. London: Sage.

- Badaracco, J. (2002). *Leading quietly: An unorthodox guide to doing the right thing*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations* 54(4), s. 469–494.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beer, M. (1999). Leading learning and learning to lead. I Conger, J., Spreitzer, G. Lawler, E. (red.) *The leader's change handbook*, s. 127–161. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berg, M. (2015). Deltagande netnografi. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 142–155). Stockholm: Liber.
- Berglund, K., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2019). Re-theorising projectified selves in social media: Prosumption, postfeminism and class-as-achievement. Papper presenterad vid den nionde Making projects critical-workshopen. Västerås, Sverige 17–18.1.2019.
- Berry, R. (2006). Will the iPod kill the radio star? Profiling podcasting as radio. *Convergence*, 12(2), s. 143–162.
- Berry, R. (2015). A Golden Age of Podcasting? Evaluating Serial in the context of podcast histories. *Journal of Radio & Audio Media* 22(2), s. 170–178.
- Berry, R. (2016). Podcasting: considering the evolution of the medium and its association with the word 'radio'. *The Radio Journal – International Studies in Broadcast & Audio Media* 14(1), s. 7–22.
- Bertaux, D. (1981). *Biography and society: The life history approach in the social sciences* (red.) London: Sage.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C. & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly* 22(6), s. 1058–1077.
- Bligh, M.C. & Schyns, B. (2007). Leading Question: The romance lives on: Contemporary issues surrounding the romance of leadership. *Leadership* 3(3), s. 343–360.

- Blom, M. & Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management* 31(4), s. 480–492.
- Boréus, K. (2015). Texter i vardag och samhälle. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.), s. 157–175. Stockholm: Liber.
- Bottomley, A.J. (2015). Podcasting: A decade in the life of a "new" audio medium: Introduction. *Journal of Radio & Audio Media* 22(2), s.164–169.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calás, M.B. & Smircich, L. (1991). Voicing seduction to silence leadership. *Organizational Studies* 12(4), s. 567–601.
- Calvert, L.M. & Ramsey, V.J. (1992). Bringing women's voice to research on women in management: A feminist perspective. *Journal of Management Inquiry* 1(1), s. 79–88.
- Carlzon, J. & Lagerström, T. (2008). *Riv pyramiderna!: En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Stockholm: Natur & kultur.
- Chen, C.C. & Meindl, J.R. (1991). The construction of leadership images in the popular press: The case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly* 36(4), s. 521–551.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies?. *Leadership* 10(1), s. 36–55.
- Collinson, D. & Hearn, J. (1996). I Collinson, D. & Hearn, J. (red.) *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and management*, s. 1–24. London: Sage.
- Conger, J. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive* 3 (1), s. 17–24.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of leadership Studies* 3(1), s. 40–67.

- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practice and interactions. *Scandinavian Journal of Management* 26(1), s. 77–86.
- Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and informal hierarchy in different types of organization. *Organizational Studies* 32(11), s. 1515–1537.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* 25(1), s. 36–62.
- Dubber, A. (2013). *Radio in the digital age*. Cambridge: Polity Press.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmsson, L. & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv – kartläggning av förekomst och chefers inställning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Elliott, C. & Stead, V. Constructing women's leadership representation in the UK press during a time of financial crisis: Gender capitals and dialectical tensions. *Organization Studies* 39(1), s. 19–45.
- Eriksson-Zetterquist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder (2. uppl.)*, s. 34–54. Stockholm: Liber.
- Evans, C. (2008). The effectiveness of m-learning in the form of podcast revision lectures in higher education. *Computer & Education* 50(2), s. 491–498.
- Fairhurst, G.T. (2007). *Discursive leadership: In conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fairhurst, G.T. & Grant, D. (2010). The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly* 24(2), s. 171–210.
- Fellman, S., Jes Iversen, M., Sjögren, H. & Thue, L. (red.) (2008). *Creating Nordic capitalism: The business history of the competitive periphery*. New York: Palgrave Macmillan.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fletcher, J.K. (1994). Castrating the female advantage. *Journal of Management Inquiry* 3(1), s. 74–82.

- Fletcher, J.K. (1999). *Disappearing acts: gender, power, and relational practice at work*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Fletcher, J.K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly* 15(5), s. 647–661.
- Florini, S. (2015). The podcast “Chitlin’ Circuit”: black podcasters, alternative media and audio enclaves. *Journal of Radio & Audio Media* 22(2), s. 209–219.
- Follet, M.P. (1924). *Creative experience*. New York: Longmans Green.
- Framgångspodden. (2020a). URL: <https://www.framgangspodden.se/> (Läst 12.3.2020).
- Framgångspodden. (2020b). URL: <https://www.framgangspodden.se/Forelasning> (Läst 12.3.2020).
- Framgångspodden. (2020c). URL: <https://www.framgangspodden.se/#section-boken> (Läst 12.3.2020).
- Friess, S. (2015). The media milestone the media (fittingly?) forgot. *Columbia Journalism Review*. URL: [https://www.cjr.org/analysis/podcast\\_milestone.php](https://www.cjr.org/analysis/podcast_milestone.php) (Läst 3.12.2019).
- Gardner, H. (1997). *Leading minds: An anatomy of leadership*. London: Harper Collins.
- Grafström, M. & Falkman, L.L. (2017). Everyday narratives: CEO rhetoric on Twitter. *Journal of Organizational Change Management* 30(3), s. 312–322.
- Grimes, D.S. (2002). Challenging the status quo?: Whiteness in the diversity management literature. *Management Communication Quarterly* 15(3), s. 381–409.
- Grint, K. (2010). The sacred in leadership: separation, sacrifice and silence. *Organization Studies* 31(1), s. 89–107.
- Hall, S. (1997). Introduction. I Hall, S. (red.) *Representation: Cultural representations and signifying practices*, s. 1–12. London: Sage.
- Halsall, R. (2016). The role of CEO (auto-) biographies in the dissemination of neo-ascetic leadership styles. *Leadership* 12(5), s. 515–537.

Harald, P. (2018). Alf Rehn i ny bok: Ledarskap är fullt av paradoxer. *Hufvudstadsbladet* 9.3.2018. URL: <https://www.hbl.fi/artikel/alf-rehn-i-ny-bok-ledarskap-ar-fullt-av-paradoxer/> (Läst 2.3.2020).

Hatch, M.J., Kostera, M & Kozminski, A.K. (2006). The three faces of leadership: Manager, artist, priest. *Organizational Dynamics* 35(1), s. 49–68.

Hollander, E. (2009). *Inclusive leadership*. London: Routledge.

Holmberg, I. & Åkerblom, S. (2001). The production of outstanding leadership – an analysis of leadership images in the Swedish media. *Scandinavian Journal of Management* 17(1), s. 67–85.

Internetstiftelsen. (2019). *Svenskarna och internet 2019*. URL: <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2019/10/svenskarna-och-internet-2019-a4.pdf> (Läst 14.2.2020).

Isof, Institutet för språk och folkminnen. (2019). *Språkrådgivning: Frågelådan*. URL: <http://www.isof.se/sprak/sprakradgivning/frageladan.html?contactUserId=247.636e3d31313232776562622c64633d73697465766973696f6e2c64633d7365&sv.url=12.68a1020114182b182ac37ff&state=showSendMessage#Kontakt> (Läst 11.2.2020).

Kapasi, I., Sang, K.J.C. & Sitko, R. (2016). Gender, authentic leadership and identity: analysis of women leaders' autobiographies. *Gender in Management: An International Journal* 31(5), s. 339–358.

Kerr, S. & Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), s. 375–403.

Khuruna, R. (2003). *Searching for a corporate savior: The irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Klemettinen, R. (2018). *Kielitoimiston sanakirjaan tulossa uusia sanoja*. Kotimaisten kielten keskus.

URL:[https://www.kotus.fi/sanakirjat/kielitoimiston\\_sanakirja/ajankohtaista\\_kielitoimiston\\_sanakirjassa/kielitoimiston\\_sanakirjaan\\_tulossa\\_uusia\\_sanoja.27237.news](https://www.kotus.fi/sanakirjat/kielitoimiston_sanakirja/ajankohtaista_kielitoimiston_sanakirjassa/kielitoimiston_sanakirjaan_tulossa_uusia_sanoja.27237.news) (Läst 5.12.2019).

Kohvakka, R. & Saarenmaa, K. (2019). *WhatsApp suosituin – some on suomalaisten arkea iän mukaan vaihdellen*.

URL: <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/whatsapp-suosituin-some-on-suomalaisten-arkea-ian-mukaan-vaihdellen/> (Läst 5.12.2019).

Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership* 59(8), s. 37–40.

Lee, M.J.W., McLoughlin, C. & Chan, A. (2008). Talk the talk: learner-generated podcasts as catalysts for knowledge creation. *British Journal of Educational Technology* 39(3), s. 501–521.

Lewis, O. (1970). *Sánchez och hans barn: En mexikansk familjs självbiografi*. Stockholm: Rabén & Sjögren.

Liu, H. & Baker, C. (2016). White knights: *Leadership as the heroicisation of whiteness*. *Leadership* 12(4), s. 420–448.

Madsen, V. (2009). Voices-cast: A report on the new audiosphere of podcasting with specific insights for public broadcasting. *ANZCA09 Communication, Creativity and Global Citizenship*, s. 1191–1210.

Markman, K. (2012). Doing radio, making friends, and having fun: Exploring the motivations of independent audio podcasters. *New Media & Society* 14(4), s. 547–565.

Markman, K. (2015). Considerations- reflections and future research. Everything old is new again: Podcasting as radio's revival. *Journal of Radio & Audio Media* 22(2), s. 240–243.

Markman, K. & Sawyer, C. (2014). Why pod? Further explorations of the motivations for independent podcasting. *Journal of Radio & Audio Media* 21(1), s. 20–35.

Mavin, S.A., Elliott, C., Stead, V. & Williams, J. (2016). Women managers, leaders and the media gaze. Learning from popular culture, autobiographies, broadcast and media press. *Gender in Management; An International Journal* 31(5), s. 314–321.

McClung, S. & Johnson, K. (2010). Examining the motives of podcast users. *Journal of Radio & Audio Media* 17(1), s. 82–95.

McElhearn, K., Giles, R. & Herrington, J. (2006). *Podcasting: Pocket guide*. Sebastopol, CA: O'Reilly.

- McHugh, S. (2016). How podcasting is changing the audio storytelling genre. *The Radio Journal: International Studies in Broadcasting and Audio Media* 14(1), s. 65–82.
- McLuhan, M. & Fiore, Q. (1967). *The medium is the message: [An inventory of effects]*. New York: Bantam Books.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* 30(1), s.78–102.
- Mills, C.W. & Bergryd, U. (1985). *Den sociologiska visionen*. Malmö: Arkiv.
- Nkomo, S.M. (1992). The emperor has no clothes: Rewriting “race in organizations”. *Academy of Management Review* 17(3), s. 487–513.
- Palmer, I. & Hardy, C. (2000). *Thinking about management: Implications of organizational debates for practice*. London: Sage.
- Parry, K.W. & Bryman, A. (2006). Leadership in organizations. I Clegg, S. (red.) *The SAGE Handbook of organizational studies (2.a uppl.)*, s. 447–468. London: Sage.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. I Pearce, C.L. & Conger, J.A. (red) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, s. 1–18. Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, C.L. & Manz, C.C. (2005). The new silver bullets of leadership. *Organizational Dynamics*, 34(2), s. 130–140.
- Perlow, L. (2003). *When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies... and what you can do about it*. New York: Crown Publishing.
- Phillips, M. & Rippin, A. (2010). Howard and the mermaid: abjection and the Starbucks’ Foundation memoir. *Organization* 17(4), s. 481–499.
- Poddindex. (2020). *Framgångspodden*. URL: <https://www.poddindex.se/podcasts/493> (Läst 24.3.2020).
- Quirk, V. (2015). *Guide to podcasting*. URL: [https://www.cjr.org/tow\\_center\\_reports/guide\\_to\\_podcasting.php](https://www.cjr.org/tow_center_reports/guide_to_podcasting.php) (Hämtad 3.12.2019).



- Radiomedia. (2018). *Podcast, podcast: Tutkimus podcastien kuuntelusta*. URL: [https://www.radiomedia.fi/sites/default/files/attachments/podcast-tutkimus-radiomedia\\_1.pdf](https://www.radiomedia.fi/sites/default/files/attachments/podcast-tutkimus-radiomedia_1.pdf) (Läst 5.12.2019).
- Ralli, T. (2005). Missed church? Download it to your iPod. *The New York Times* 29.8.2005. URL: <https://www.nytimes.com/2005/08/29/technology/missed-church-download-it-to-your-ipod.html> (Läst 4.12.2019).
- Rehn, A. (2018). *Johtajuuden ristiriidat*. Jyväskylä: Docendo.
- Reicher, S. Haslam, S.A. & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly* 16(4), s. 547–568.
- Riad, S. (2011). Invoking Cleopatra to examine the shifting ground of leadership. *The Leadership Quarterly* 22(5), s. 831–850.
- Robertson, A. (2018). Narrativanalys. I Boréus, K. & Bergström, G. *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*, s. 219–249. (4:e [omarbete och aktualiserade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Roos, J-P. (2005). Context, authenticity, referentiality, reflexivity: Back to basics in autobiography. I Miller, R. *Biographical research methods, vol IV (red.)*, s. 163–172. London: Sage.
- Ryömä, A. (2020). The interplay of heroic and post-heroic leadership: Exploring tensions in leadership manifestations in the oscillations between onstage and offstage contexts. *Scandinavian Journal of Management* 36(1).
- Salovaara, P. & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership* 14(2), s. 179–202.
- Schein, V.E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), s. 675–688.
- Scott, J. (1990). *A matter of record*. Cambridge: Polity.
- Sellas, T. (2012). A two-dimensional approach to the study of podcasting in Spanish talk radio stations. *The Radio Journal: International Studies in Broadcast & Audio Media* 10(1), s. 7–22.

- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Silvala, S. (Filmare) & Erkko, T. (Redigerare). (2019). *Verkossa julkaistujen podcastien suosio jatkaa kasvuaan* [Video]. Finland: Yle uutisluokka Triplet. URL: <https://arenan.yle.fi/1-50072429> (Sett 20.2.2020).
- Sims, D.B.P. (1993). The formation of top managers: a discourse analysis of five managerial autobiographies. *British Journal of Management* 4, s. 57–68.
- Sinclair, A. (2005). *Doing leadership differently: Gender, power and sexuality in a changing business culture*. Carlton South, Victoria: Melbourne University Press.
- Singh, N. & Krishnan, V.R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal* 29(3), s. 261–274.
- Śliwa, M., Spoelstra, S., Sørensen, B.M. & Land, C. (2012). Profaning the sacred in leadership studies: A reading of Murakami's A wild sheep chase. *Organization* 20(6), s. 860–880.
- Spinuzzi, C. (2015). *All edge: Inside the new workplace networks*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Strannegård, L. (2007). Från det ena till det andra – om ledarskap som översättningspraktik. I Kärreman, D. & Rehn, A. (red.) *Organisation – teorier om ordning och oordning*, s. 179–194. Malmö: Liber.
- Sundberg, S. (2019). Bäst just nu: Poddarna som gör dig smartare. *Svenska Dagbladet* 9.6.2019. Kultur, s. 4.
- Sveningsson, S., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2014). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: Hjärteideal och vardagsmagi. I Jönsson, S. & Strannegård, L. (red). *Ledarskapsboken*, s. 34–61. Stockholm: Liber.
- Sveningsson, S. & Larsson, M. (2006). Fantasies of leadership: Identity work. *Leadership* 2(2), s. 203–224.
- Svenska Akademien. (2019). *Podd*. URL: <https://svenska.se/tre/?sok=podd&pz=1> (Läst 5.12.2019).

- Svensson, P. & Ahrne, G. (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.), s. 17–31. Stockholm: Liber.
- Swahn, J-Ö. & Borgehammar, S. (2020). Duvan som symbol. I *Nationalencyklopedin*. URL: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/duvor/duvan-som-symbol> (Läst 3.2.2020).
- Tulley, C. (2011). IText reconfigured: The rise of the podcast. *Journal of Business and Technical Communication* 25(3), s. 256–275.
- Vecchio, R.P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly* 13(6), s. 643–671.
- Watson, T.J. (2009). Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. *Human Relations* 62(3), s. 425–452.
- Wood, M. (2005). The Fallacy of Misplaced Leadership. *Journal of Management Studies* 42(6), s. 1101–1121.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15(2), s. 251–289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Öberg, P. (2015). Livshistorieintervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.), s. 55–67. Stockholm: Liber.